

LUCIANA LOPES VARGAS

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA
EMPRESA ABC LTDA – ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para obtenção
de título de Especialista em Contabilidade
e Finanças no Programa de Pós-
Graduação em Contabilidade, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná

Orientadora: Profª. Drª. Márcia Bortolocci

CURITIBA

2010

À Alisson, meu esposo.

Aos meus irmãos Juliana e Luiz Fernando.

Aos meus pais Luiz Claudio e Elizabete.

Por todo amor, por quem sou e

Por tudo o que alcancei.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, bênção e proteção.

A professora Márcia Bortolucci, pela orientação, apoio, incentivos, confiança e principalmente pela amizade.

Ao professor Moisés Prates, coordenador do curso, pela confiança, acolhida e incentivo no término deste trabalho.

As amigas e colegas Tais, Fernanda e Camila, pela amizade, companheirismo e pela colaboração na realização do curso.

Aos demais colegas de pós-graduação, pela amizade, companheirismo e colaboração recebida durante o curso, e aos demais colegas de outras turmas que de uma forma ou de outra contribuíram no desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu esposo Alisson, pela compreensão em minhas ausências e apoio para realização deste curso.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e deram forças pra não desanimar jamais, quaisquer que sejam os obstáculos de minha vida.

“Aprender generosamente significa não aprender com egoísmo, buscando a aquisição de conhecimento para vaidade pessoal ou para vangloriar-se em um amanhã de triunfos exteriores, esquecendo que muito do aprendido foi ensinado para evitar sofrimento e permitir a passagem pelos trechos difíceis no longo caminho da vida”.

Raumsol

RESUMO

VARGAS, Luciana Lopes. **Projeto para Implantação do Orçamento Empresarial na Empresa ABC LTDA – Estudo de Caso.**

O presente trabalho tem por objetivo realizar uma proposta para implantação do orçamento empresarial na Empresa ABC LTDA como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões e demonstrar que esta ferramenta é importante para o controle dos gastos da empresa que estão elevados para o seu padrão.

A metodologia utilizada quanto ao problema foi abordagem qualitativa, quanto aos objetivos foi abordagem descritiva e quanto aos procedimentos foi estudo de caso com análise documental.

O trabalho desenvolveu-se com a confecção do orçamento empresarial da empresa ABC LTDA dos anos de 2010 e 2011 com base nos dados das demonstrações contábeis do ano de 2009 em três cenários, conservador, otimista e pessimista, de acordo com as premissas orçamentárias de cada período.

Concluiu-se que orçamento empresarial é importante para a empresa, pois a mesma não possui controle dos seus custos, não sabendo assim qual a sua receita para cada período, o orçamento é a ferramenta que trará para a empresa este controle, pois com a sua confecção a empresa poderá controlar os seus custos sempre prevendo a rentabilidade desejada para cada período. Sugeriu-se a implantação do orçamento contínuo, pois o mesmo tem a característica de ser atualizado continuamente, o que para a estrutura e ramo de negócio da empresa é o mais adequado.

Palavras Chave: Orçamento, Planejamento, Controle.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	8
1.2	OBJETIVOS.....	9
1.2.1	Objetivo Geral.....	9
1.2.2	Objetivos Específicos.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2	REFERENCIA TEÓRICO	12
2.1	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	12
2.1.1	Planejamento Estratégico	14
2.1.2	Planejamento Administrativo	15
2.1.3	Planejamento Operacional.....	16
2.2	ORÇAMENTO.....	17
2.2.1	Planejamento e Controle	18
2.2.2	Etapas do Orçamento	19
2.2.3	Tipos de Orçamento	22
2.2.3.1	Orçamento Base Zero.....	24
2.2.3.2	Orçamento Contínuo.....	25
2.2.3.3	Orçamento Flexível.....	27
2.2.3.4	Orçamento Baseado em Atividades.....	29
2.3	BEYOND BUDGETING	33
3	METODOLOGIA	36
3.1	CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA	36
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
4	ESTUDO DE CASO	37
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
4.2	PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS.....	38
4.3	PROJEÇÃO DAS DEMOSNTRAÇÕES CONTÁBEIS	38
4.3.1	Projeção Conservadora - Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa.....	40
4.3.2	Projeção Otimista - Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa.....	43
4.3.3	Projeção Pessimista - Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa.....	46
4.3.4	Análise de Indicadores Econômicos e Financeiros.....	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	52
	ANEXOS.....	54

1 INTRODUÇÃO

Constantemente a sociedade é informada mediante as mais variadas formas de mídia que as empresas de médio e pequeno porte respondem por percentuais consideráveis de absorção de mão-de-obra disponível no mercado de trabalho brasileiro. Tais empresas contribuem de maneira significativa à atividade empresarial em nosso país, sendo “engrenagens” importantes do cenário macroeconômico brasileiro.

Porém, a entrada de novas empresas de tal porte no mercado nos leva ao questionamento de quantas estão realmente preparadas para o ambiente altamente competitivo em nossa realidade econômica. A maioria dos empresários das empresas de tal porte são destruídos de conhecimentos sólidos sobre gestão empresarial.

— Dentro dessa abordagem, é de se supor que a falta de um direcionador consistente ao negócio muitas vezes se deve à ausência de um planejamento que propicie ao empresário uma visão clara e consistente acerca dos objetivos que o mesmo deseje alcançar. O orçamento empresarial é, sem dúvida, o elemento que proporcionará essa visão necessária.

Diante do cenário abordado nesta introdução e levando-se em conta os aspectos de ordem teórica, o presente estudo levanta o seguinte questionamento:

“Como elaborar uma proposta de implantação do orçamento empresarial como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões na empresa ABC LTDA?”

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo o SEBRAE (2010) (Serviço Brasileiro as Micro e Pequenas Empresas no Brasil), o Brasil é um dos países onde existem mais empreendedores no mundo, o que é positivo se não houvesse tanta mortalidade destas empresas. Segundo ele no Brasil 49,4% das empresas sobrevivem somente até dois anos, nos países desenvolvidos, a taxa de mortalidade chega no máximo a 20% nos dois primeiros anos. Esses estudos mostram também que as principais causas de mortalidade das empresas brasileiras são fatores gerenciais, tais como: descontrole

do fluxo de caixa, alto endividamento, falta de orçamento, falta de capacitação do empreendedor, entre outros.

Para o SEBRAE (2010), os profissionais esquecem que a contabilidade não é simplesmente debitar e creditar, emitir guias e preencher declarações, a contabilidade é mais do que isso, é uma ciência e seu propósito é controlar e fazer a riqueza perpetuar.

Todas estas informações nos levam a conclusão de que a competição está cada vez mais acirrada entre as empresas, com a globalização da economia, um novo negócio deve ser planejado para se evitar ou diminuir riscos futuros e um negócio já existente deve ser bem administrado para que consiga sobreviver diante desta realidade.

Diante desta situação apresentada, chega-se à questão de pesquisa do presente trabalho que é: "Como elaborar uma proposta de implantação do orçamento empresarial como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões na empresa ABC LTDA?".

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho dividem-se em objetivo geral e em objetivos específicos conforme segue.

1.2.1 Objetivo Geral

* Realizar uma proposta para implantação do Orçamento Empresarial na Empresa ABC LTDA como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões e demonstrar que esta ferramenta é importante para o controle dos gastos da empresa que estão elevados para o seu padrão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Demonstrar por meio da análise dos dados da empresa a importância do Orçamento Empresarial na tomada de decisões;
- Analisar os gastos da empresa;
- Verificar as vendas em relação aos gastos;
- Verificar a necessidade do Orçamento Empresarial na empresa;
- Verificar qual o tipo de Orçamento melhor se enquadra à realidade da empresa e realizar um projeto para sua implantação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A entrada de novas empresas de médio e pequeno porte no mercado, levamos ao questionamento de quantas estão realmente preparadas para o ambiente altamente competitivo na atual realidade econômica. Entre as principais causas de mortalidade destas empresas, estão a falta de planejamento empresarial, ou seja, falta conhecimento desta ferramenta por parte dos empresários.

As empresas de médio e pequeno porte são importantes para a economia do país, pois as mesmas respondem por percentuais consideráveis de absorção de mão de obra disponível no mercado de trabalho, e também contribuem de maneira significativa para a atividade empresarial do país, são importantes no cenário macroeconômico brasileiro.

Diante do cenário atual, em virtude do grande índice de mortalidade das empresas de médio e pequeno porte, o presente trabalho se realizará através de um estudo de uma determinada empresa e tem por finalidade apresentar o Orçamento Empresarial como alternativa para diagnosticar as maiores dificuldades encontradas pelas médias e pequenas empresas na continuidade do negócio, demonstrando que o Orçamento é uma ferramenta que pode prever que o incidente da mortalidade da empresa não aconteça e ajudar na melhor administração do negócio ao longo do tempo.

Na formação da autora da pesquisa, o presente trabalho irá contribuir para o aprofundamento do tema e a análise detalhada de um caso prático de aplicação do

orçamento empresarial como ferramenta gerencial, além do título de especialista em contabilidade e finanças.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo eles, Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Estudo de Caso e Conclusões e cada capítulo está separado em subseções conforme a sua necessidade.

O primeiro capítulo é o da Introdução, onde demonstra a introdução do assunto, a problematização do trabalho, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estrutura do mesmo.

O segundo capítulo é o do Referencial Teórico, onde são abordados os principais assuntos sobre o tema Orçamento e citados cada qual de acordo com seus autores, que são: Planejamento Organizacional, Planejamento Estratégico, Planejamento Administrativo, Planejamento Operacional, Orçamento, Planejamento e Controle, Etapas do Orçamento, Tipos de Orçamento, Orçamento Base Zero, Orçamento Contínuo, Orçamento Flexível, Orçamento Baseado em Atividades e Beyond Budgeting.

O terceiro capítulo é o da Metodologia, onde é descrita a metodologia utilizada no trabalho segundo o problema, os objetivos e os procedimentos.

O quarto capítulo é o do Estudo de Caso, onde serão apresentados os demonstrativos da empresa e analisados para a confecção da proposta da implantação do Orçamento.

O quinto e último capítulo é o da Conclusão, onde serão apresentadas as conclusões em que se chegou com a pesquisa e a proposta de implantação do orçamento empresarial na Empresa ABC LTDA.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Planejar segundo Frezatti (2000, p.17) “significa decidir antecipadamente.” Ou seja, estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de condições preestabelecidas, optar por uma alternativa dentre tantas outras disponíveis para atingir os objetivos desejados.

Para o autor as empresas decidem o que devem fazer dentro do seu ambiente, cada qual com as suas particularidades, pois mudam, dependendo do ramo em que a empresa atua. Porém o que as distingue uma das outras é o fato de que parte dessas empresas o faz antecipadamente, podendo assim antes do momento requerido obter alternativas adequadas a serem implementadas.

Segundo Welsch (1983, p.64-65) “as vantagens de se decidir antecipadamente de maior importância são”:

- a) Coordenação de Atividades: as atividades podem ser coordenadas de maneira apropriada com base no processo de planejamento, ou seja, através do planejamento a empresa sabe quais são os procedimentos a serem tomados para a realização de tal meta, assim coordena as atividades envolvidas no planejamento evitando que uma atividade seja fator de não atingimento de outra, para que o planejamento seja alcançado.
- b) Decisões Antecipadas: a elaboração do planejamento faz com que decisões sejam tomadas antecipadamente, evitando situações em que a empresa deixe de atingir os seus objetivos em função de situações inesperadas que poderiam ser resolvidas com antecedência se houvesse o planejamento.
- c) Comprometimento a priori: decidir antecipadamente faz com que a percepção coletiva do comprometimento seja afetada, ou seja, faz com que todos estejam envolvidos no que se almeja.

- d) Possível maior Transparência: o planejamento traz maior transparência entre as diversas áreas da empresa, pelo fato de trabalharem e discutirem juntas as etapas do mesmo.
- e) Definição de Responsabilidades: o planejamento exige que as responsabilidades sejam definidas, dependendo do conceito utilizado na empresa, ou seja, centro de custos, departamentos, entre outros.
- f) Destaque para Eficiência: no planejamento níveis de desempenho adequados devem ser perseguidos, indicadores devem ser identificados e monitorados, fazendo com que desempenho inadequado seja evitado na fase de planejamento, zelando para que o planejado seja atingido.
- g) Possível maior Entendimento Mútuo: o trabalho conjunto de todas as áreas da empresa, possibilita o melhor entendimento das áreas que não são de sua responsabilidade aos profissionais.
- h) Força e Auto-Análise: com o planejamento, as áreas da empresa tem sua auto-análise, fazendo com que todas saibam sua contribuição, as atitudes a serem tomadas e os resultados obtidos conforme o que foi planejado.
- i) Permite Avaliação do Progresso: permite que a empresa fazendo a comparação dos resultados com o período anterior saiba se seu desempenho é mais ou menos favorável do que o previsto e comprometido no planejamento.

Da mesma forma em que Welsch (1983, p.63) “destaca as vantagens de se decidir antecipadamente, o mesmo também reconhece que existem limitações importantes no planejamento, que são”:

- a) Baseia-se em Estimativas: como o planejamento é baseado em algumas estimativas e números passados, não se deve esperar que o nível de acerto seja pontual, mais sim razoável em relação às tendências usadas, a organização deve estar sempre pronta para rever e ajustar as metas ao longo do período do planejamento.

- b) Deve estar Adaptado às Circunstâncias: o planejamento é desenvolvido com base na percepção de um ambiente restritivo e deve refletir um ambiente diferente, caso as expectativas se alterem, isso significa que a empresa tem a necessidade de fazer revisões periódicas no planejamento para manter a utilidade do mesmo.
- c) A Execução não é Automática: depois de elaborado, o planejamento só terá utilidade se for adotado pelas pessoas, ou seja, se houver o comprometimento de todos os colaboradores da empresa com as metas ali estabelecidas.
- d) O Plano não deve tomar o lugar da Administração: atividades que não estejam previstas no planejamento, devem ser implementadas pela administração caso seja adequada aos objetivos do planejamento, evitando assim desmoralizar o mesmo.

Portanto diante das colocações de Welsch (1983), verificou-se que o planejamento é essencial para as empresas, é uma ferramenta poderosa dentro do mundo dos negócios, uma ferramenta de balizamento para o gerenciamento dos negócios no mundo turbulento em que vivemos, sempre levando em consideração suas vantagens e limitações, as empresas podem controlar mais o seu futuro com um planejamento bem elaborado e sempre revisado.

2.1.1 Planejamento Estratégico

O orçamento para Sanvicente e Santos (1995), é o instrumento que implementa as decisões do planejamento estratégico dentro do horizonte temporal anual. O planejamento estratégico é voltado para os problemas externos da empresa, para as relações entre a empresa e o seu ambiente.

Segundo os mesmos autores (1995, p.18):

Planejamento Estratégico, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos. Um programa de diversificação de produtos ou mercados é sempre uma atividade de ordem estratégica, e como tal de maior importância para a empresa.

Para os autores, no planejamento estratégico, devem ser analisados a missão da empresa, seus objetivos de longo prazo, os ambientes interno e externo, e as estratégias ou objetivos, gerais e específicos, é a análise da estratégia que a empresa utilizará para chegar ao futuro desejado. Sendo assim a seguir apresenta-se o que cada item do planejamento representa.

Segundo os mesmos autores (1995), a Missão, explica porque a empresa existe, qual a sua contribuição para o ambiente, deve de maneira clara, mostrar os objetivos de longo prazo da empresa. Os Objetivos de Longo Prazo são as atitudes que a empresa deve tomar para alcançar a sua missão, são as metas a serem percorridas para se alcançar o desejado. O Ambiente Externo é a análise que a empresa deve fazer do mercado externo do seu negócio e identificar as oportunidades que pretende auferir. O Ambiente Interno é analisado depois do ambiente externo, quando a empresa se volta e olha pra dentro do seu ambiente e identifica as necessidades de recursos que a mesma necessita para atingir os seus objetivos. As Estratégias, demonstram como os objetivos podem ser atingidos, através da análise das ameaças e oportunidades que demonstra a empresa as oportunidades que deseja auferir e as ameaças existentes, e também através da análise dos pontos fortes e fracos, onde a empresa identifica a sua força e as suas vulnerabilidades internas. Estes são os elementos que compõe o planejamento estratégico de uma empresa.

Para Frezatti (2000), o orçamento surge como seqüência à montagem do planejamento estratégico, permitindo que através do mesmo a empresa identifique num horizonte menor de tempo suas ações mais importantes a serem tomadas para o atingimento das metas desejadas, ou seja, um planejamento estratégico bem montado, faz com que o orçamento seja elaborado com mais coerência e consistência, de maneira adequada a necessidade da empresa.

2.1.2 Planejamento Administrativo

Para Sanvicente e Santos (1995), o planejamento administrativo preocupa-se com a estruturação dos recursos da empresa, ou seja, a maneira como criar possibilidades de execução do planejamento com os melhores resultados. Consiste em estruturar os recursos da empresa para obter o desempenho desejado.

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p.18):

Planejamento Administrativo ou integrativo, no qual a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros). Neste caso, um projeto de reformulação de sistemas de informações ou um projeto de reorganização de uma divisão ou departamento são exemplos de atividades que, programadas para dado período, estariam enquadradas nesta categoria.

Conforme os mesmos autores o planejamento administrativo é o momento em que a preocupação é voltada para os recursos, ou seja, com quais recursos a empresa conta para a execução do planejamento estratégico, diante das estratégias estabelecidas, quais recursos humanos, físicos, e financeiros serão necessários para a sua realização e o atingimento das metas propostas.

2.1.3 Planejamento Operacional

Para Sanvicente e Santos (1995), o planejamento operacional está ligado à obtenção dos indicadores desejados, ou seja, objetivos e metas em nível operacional. A elaboração do orçamento de uma empresa para determinado período é mais uma atividade operacional do que estratégica ou administrativa.

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p.18):

Planejamento Operacional, ou aquele em que as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em dado período.

De acordo com os autores, é o momento em que depois de realizado o planejamento estratégico e definida as metas, realizado o planejamento administrativo e definido os recursos que a empresa dispõe para a realização das mesmas, entra a parte operacional, as atitudes que serão realizadas para a obtenção das metas, como por exemplo, níveis de preços, de produção, política de marketing, o que precisa ser realizado para que o planejamento tanto estratégico como o administrativo seja alcançado.

2.2 ORÇAMENTO

Para Hope e Fraser (2003), o orçamento ou processo orçamentário surgiu nos anos 20 como uma ferramenta de gestão de custos e fluxos de caixa em grandes organizações industriais como Dupont, General Motors e Siemens. Só nos anos 60 se transformaria num contrato de desempenho fixo. Foi nessa época, segundo Tom Johnson, um dos autores de *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, que as empresas usaram resultados contábeis não só para manter registros, mas também para ditar os atos de gente de todos os níveis organizacionais.

Para os autores, no início dos anos 70, uma nova geração de líderes educados na fina arte do planejamento financeiro começara a usar metas e incentivos financeiros, em vez de parâmetros como produtividade e eficácia mercadológica, para impulsionar a melhora de desempenho.

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p.16), planejar ou orçar significa:

Planejar ou orçar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

De acordo com os autores, na maioria das empresas, o orçamento começa pelo menos quatro meses antes do início do ano fiscal. Divisões operacionais, unidades de negócios e departamentos recebem formulários solicitando previsões de vendas, lucros e investimentos de capital para o exercício seguinte de cada área. As previsões são revisadas pelos diretores e gerentes de cada setor, e depois de várias revisões o orçamento é finalizado.

Para Hope e Fraser (2003) o orçamento relaciona os recursos de capital e operacionais que o núcleo corporativo deve disponibilizar para as unidades operacionais, as obrigações de cada unidade para o exercício que começa e compromissos assumidos entre divisões de negócios ou de operações. Também expressa o que ocorrerá com a compensação de indivíduos em caso de descumprimento ou superação das metas. No decorrer do exercício, cada unidade ou departamento deve apresentar relatórios regulares sobre o progresso rumo às metas.

Para os autores, assim como toda ferramenta gerencial, o orçamento possui vantagens e desvantagens, que são:

Vantagens:

- a) Prever o futuro;
- b) Definir metas;
- c) Alocar recursos;
- d) Controlar os custos e o desempenho.

Desvantagens:

- a) Alto custo de elaboração;
- b) Agrega pouco valor a empresa, é mais uma ferramenta para controle de comportamento;
- c) Vem acompanhado de efeitos disfuncionais graves, uma vez que as pessoas podem burlar resultados para atingir as metas estabelecidas.

Os autores concluem que, usado de maneira responsável, o orçamento serve de base para um claro entendimento entre níveis organizacionais e podem ajudar altos executivos e presidentes das empresas a manter o controle sobre múltiplas divisões e unidades de negócios.

2.2.1 Planejamento e Controle

Para Frezatti (2000) o orçamento é uma forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significa que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Planejamento e controle andam juntos, um sem o outro, não traz os resultados esperados.

Segundo Frezatti (2000, p.17), planejar e controlar no universo empresarial significa:

O que se pretende no universo empresarial é garantir que decisões tomadas realmente ocorram. Se o planejamento é inadequado, o controle é

inócuo. Se o planejamento é adequado, mas a filosofia de controle é meramente voltada para a constatação, existe uma falha importante de retroalimentação.

Para o autor planejar e controlar caminham juntos, são quase uma necessidade intrínseca, como o alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a empresa, caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro do seu horizonte de longo prazo, aí entra o controle, verificando se o planejado está sendo realizado por todos os envolvidos.

Para Sanvicente e Santos (1995) a elaboração de orçamentos, envolve facetas tanto de planejamento quanto de controle, vários aspectos importantes precisam ser levados em conta em relação ao planejamento e controle e são:

Quanto ao Planejamento a empresa deve contar com um procedimento regular tanto quanto o permitirem seus recursos, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda. Essas informações permitem uma elaboração mais realista de planos e acionam medidas corretivas com maior rapidez do que se fossem comunicadas apenas pelos relatórios de controle orçamentário.

Quanto ao controle este deve ser desempenhado pela contabilidade da empresa como mecanismo de registro dos fatos ocorridos. Em termos de fonte de informações para uso por parte da administração, é necessário que se considerem o que deve ser feito pelo funcionário responsável pelo sistema orçamentário, as finalidades das informações que a contabilidade pode proporcionar, para que ela mesma seja adequadamente estruturada para a obtenção de dados reais.

Para os autores, o controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. O planejamento, por sua vez, estabelece com antecedência as ações a serem executadas, estima os recursos a serem empregados e atribui as responsabilidades para que os objetivos sejam alcançados.

2.2.2 Etapas do Orçamento

Para Horngren (2000) o orçamento coloca o planejamento em primeiro plano na mente dos administradores, possibilitando a estes identificarem oportunamente as estratégias necessárias para a produção e colocação de seus produtos e serviços

no respectivo ambiente de demanda, com as exigências estabelecidas pelos consumidores.

Segundo Horngren (2000, p.117) o orçamento é:

É uma expressão quantitativa formal de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização – vendas, produção, distribuição e finanças. Quantifica metas para vendas, produção, lucro líquido e posição de caixa e para qualquer outro objetivo especificado pela administração.

Para o autor uma das principais vantagens do orçamento é obrigar os administradores a pensar sempre à frente do estado atual de sua gestão, prevendo as condições ambientais em transformação, e a preparar-se para enfrentá-las. O orçamento quantifica o volume de recursos necessário para alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento, bem como os resultados a serem alcançados, tanto em termos de lucro líquido como em termos de benefícios sociais para a comunidade onde a empresa está inserida.

A elaboração do orçamento, segundo Frezatti (2000), “é composta das seguintes etapas conforme segue”:

a) Princípios Gerais de Planejamento: são os princípios básicos que levam em conta a necessidade estrutural da organização e são:

- Envolvimento Administrativo: consiste em a administração compreender o papel do orçamento, sabendo dos benefícios do mesmo, e apoiando o mesmo em todas as suas etapas.
- Adaptação Organizacional: o organograma deve estar formalizado pela organização, demonstrando de forma clara quem faz o que, as responsabilidades devem ser claras.
- Contabilidade por área de Responsabilidade: a organização deve estar dividida em centros de custos, centros de lucros, unidades de negócios, conforme convier a organização, de forma que reflita adequadamente as operações existentes na mesma.
- Orientação por Objetivos: os objetivos são refletidos nas diversas áreas da organização, os colaboradores devem ser responsáveis pelos objetivos de sua área de atuação.
- Comunicação Integral: quanto mais clara e apoiada for a comunicação no processo orçamentário, mais facilmente os problemas serão tratados por todos.

- Expectativas Realísticas: as expectativas do processo orçamentário não deve ser nem acomodado, nem agressivo, deve estar de acordo com perspectiva da empresa, ou seja, onde ela quer chegar.
- Oportunidades: a oportunidade está ligada ao momento mais adequado de dispor das informações para a sua utilização, ou seja, as informações no momento correto para a devida tomada de decisão.
- Aplicação Flexível: o orçamento é um instrumento a serviços dos executivos, e não uma ferramenta que impeça ações que não foram consideradas no orçamento, se a ação for necessária, o orçamento deve ser flexível para que tal ação seja incorporada.
- Acompanhamento: o orçamento somente se realiza se for monitorado, acompanhado e controlado, ele deve passar por revisões que incorpore as variações já ocorridas.
- Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo: a organização deve identificar as variações favoráveis e desfavoráveis, relacionando tal desempenho a dada área e indivíduo, proporcionando ao mesmo conseqüências na remuneração, assim ela proporciona condições de motivação às pessoas.

b) Diretrizes: é o momento em que a alta administração direciona as ações para os vários segmentos da organização.

c) Cenários: é feito analogamente as diretrizes, mais acontece em situações de estabilidade.

d) Premissas: devem estar definidas antes da montagem do orçamento, no planejamento estratégico, e são separadas em:

- Operacionais: referem-se as atividades propriamente ditas.
- De Estruturação: são os critérios considerados, por exemplo, moeda utilizada, período do orçamento, entre outros.
- Macroeconômicas: como o próprio nome já diz são as premissas econômicas, e são as mais comuns, tais como, inflação, juros, preços, variação cambial, entre outros.

e) Plano de Marketing: é o plano da atividade comercial da organização, deve definir política de descontos, prazos, despesas comerciais, entre outros.

f) Plano de Suprimentos, Produção e Estocagem (PSPE): é o plano da área de produção da organização, deve definir, produção próprio ou terceirizada, suprimento de materiais, necessidade de mão-de-obra, entre outros.

g) Plano de Investimento no Ativo Permanente: é o plano de demonstra os gastos que serão realizados em movimentações do ativo permanente da organização, como aquisições, vendas, baixas, entre outros.

h) Plano de Recursos Humanos: é o plano de trata do departamento pessoal da organização, deve definir, estrutura organizacional, remuneração, treinamento, admissões, demissões, entre outros.

i) Plano Financeiro: é a etapa em que de acordo com os demais planos, as demonstrações financeiras são disponibilizadas para a análise da viabilidade. É o momento em que as decisões tomadas nos demais planos são transformadas em um denominador monetário.

Para Frezatti (2000) tanto a implantação do orçamento em uma empresa que até então não o utilizava quanto a sua utilização regular durante anos seguidos requerem, para um aproveitamento adequado das vantagens existentes bem como para a superação das limitações existentes, a obediência das etapas mencionadas.

2.2.3 Tipos de Orçamento

Para Hope e Fraser (2003) os orçamentos tradicionais funcionam bem quando as condições de mercado são estáveis, os competidores, conhecidos e as ações das pessoas, previsíveis. Nesse ambiente, os preços refletem os custos internos, a estratégia e o ciclo de vida dos produtos são longos e os clientes têm poucas opções de escolha. Por conseguinte, as decisões geralmente são poucas e podem ser suportadas por métodos tradicionais de gestão.

Para os autores, o mercado mudou e tais características não fazem parte do cotidiano de muitas empresas. Com o ambiente de mercado altamente dinâmico e com o aparecimento do trabalhador do conhecimento, o orçamento tradicional perde sua eficácia. Nessas empresas, os orçamentos tornaram-se barreiras por diversas razões. Hope e Fraser (2003) destacam as seguintes:

- são baseados na centralização da gestão e assim atrapalham as tentativas de mudança organizacional, como: gerenciamento em equipe, delegação e *empowerment*;

- habituam os gestores a incrementar seus resultados, fixando tetos para as expectativas de crescimento das receitas e um chão para os custos, impossibilitando assim melhoria contínua do desempenho;

- não incorporam a maioria dos direcionadores de valor, como: conhecimento, capital intelectual. Características como marcas fortes, pessoas qualificadas, forte liderança, clientes leais estão fora das medidas orçamentárias;

- não provêem aos gestores medidas confiáveis e, geralmente as metas são previsões que tornam-se rapidamente obsoletas;

- agem como barreiras na exploração de sinergia entre as unidades empresariais. Cada gestor defende seus valores, esquecendo-se de atingir o todo; e

- são burocráticos e consomem muito tempo e dinheiro.

De acordo com os autores, diante destas barreiras, várias técnicas orçamentárias surgiram para suprir as necessidades de cada empresa, algumas das principais técnicas utilizadas pelas empresas são: Orçamento Base Zero, Orçamento Contínuo, Orçamento Flexível e Orçamento Baseado em Atividades.

2.2.3.1 Orçamento Base Zero

Para Lunkes (2003) o orçamento empresarial vem sendo amplamente usado por empresas de todo o mundo. A desvantagem desse método é que ele, geralmente perpetua ineficiências do passado. Uma alternativa para solucionar tal problema é o Orçamento Base Zero (OBZ). No OBZ, o ano anterior não é usado como ponto de partida para a elaboração do atual.

Para o autor o Orçamento Base Zero rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente, a idéia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o Orçamento de Base Zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez.

Conforme destacam Warren, Reeve e Fess (2001), o Orçamento Base Zero exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero. Um

processo funcional de planejamento e controle operacional, segundo o qual cada gestor deve justificar todas as solicitações de cotações orçamentárias, em detalhes, a partir do ponto zero, para serem avaliados por análises sistemáticas e classificadas por ordem de importância em diferentes etapas operacionais.

De acordo com Carvalho (2002), as principais características e objetivos do OBZ são:

- Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades partindo de uma base zero;
- Focalizar objetivos e metas das unidades de negócios cujos recursos são consequências do caminho ou direção planejadas;
- Assegurar a correta alocação dos recursos com base do foco do negócio e nos fatores-chave do negócio;
- Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas, e
- Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Para o autor a principal desvantagem do orçamento de base zero é o tempo de elaboração. Neste sentido, o orçamento base zero pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles, leva muito mais tempo para ser elaborado do que os orçamentos tradicionais, em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados.

Ainda segundo ele as vantagens do orçamento base zero é que pode ser implementado em qualquer organização com ou sem fins lucrativos, as atividades normalmente podem ser controladas através das relações de contribuição para o resultado global do negócio, como cada quantia a ser gasta precisa ser justificada, o orçamento base zero leva mais tempo para ser elaborado, mas provavelmente conduz a um melhor resultado. Ele leva a empreender revisões nas estimativas básicas para todos os departamentos a cada ano, evitando assim a perpetuação das ineficiências.

Para Lunkes (2003) o Orçamento Base Zero propõe reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca zero, ao se projetar um novo exercício social. No OBZ, os gestores devem apresentar

justificativas para a apropriação dos recursos, levando-se em consideração estratégia/custo/benefício ou a análise evolutiva dos acontecimentos.

Para o autor diante da necessidade de melhorar o desempenho, diversas empresas estão buscando alterar seu elemento central do sistema de gestão: o orçamento. O Orçamento Base Zero tornou-se opção de inúmeras empresas na tentativa de melhorar seu processo orçamentário e assim também os seus resultados.

2.2.3.2 Orçamento Contínuo

Para Lunkes (2003) a tendência do orçamento nas empresas é ter um ciclo orçamentário anual, porém um ano pode ser um tempo muito longo para planejar, dependendo do segmento de mercado em que a empresa está inserida.

Para o autor as empresas tem no orçamento importante instrumento para traduzir, implementar, acompanhar, estimular, motivar e controlar suas estratégias e operações. Portanto, não se pode negligenciar a importância do orçamento no processo de planejamento e controle, como um dos agentes responsáveis pela implementação dos objetivos.

Segundo ele a falta de flexibilidade do orçamento anual, pode inibir a busca de melhores resultados. Como o orçamento atua em várias funções vitais da empresa, ele deve inibir as mudanças do ambiente, buscando o aprimoramento contínuo. Em decorrência disso, o processo orçamentário nas empresas vem evoluindo para adaptar-se às novas circunstâncias.

Para o autor o objetivo central do Orçamento Contínuo é atualizar o orçamento operacional continuamente. A elaboração do Orçamento Contínuo cobre, geralmente um plano de tempo de 12 meses, substituindo, normalmente o período atual ao seu término pelo mesmo período no futuro, isto mantém constantemente os gestores e empregados envolvidos no processo orçamentário, de forma que condições variáveis sejam incorporadas no momento oportuno.

Para Welsch (1983), o Orçamento Contínuo é freqüentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

Segundo Warren, Reves e Fess (2001), um ano é curto o bastante para que as operações futuras possam ser estimadas com determinada exatidão, todavia, longo o bastante para que o futuro possa ser visto em um conteúdo amplo. O orçamento de 12 meses é continuamente revisado, removendo-se os dados do mês recém concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte.

Para os autores o Orçamento Contínuo começa com a distribuição dos relatórios orçamentários mensais. Uma vez que os gestores e empregados recebem os relatórios orçamentários mensais, eles têm duas responsabilidades:

- Devem fazer a análise do que deu certo e do que deu errado durante o período passado e como poderia ser feito diferente no período futuro.
- Devem analisar e detalhar a receita e as despesas controláveis e elaborar as estimativas para o período futuro.

Para Lunkes (2003) o Orçamento Contínuo tem três grandes vantagens em relação aos outros métodos orçamentários:

- Facilidade e orçar períodos menores de forma contínua e no menor tempo;
- Incorporação de novas variáveis;
- Resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

Para ele este sistema é fácil implementar, fácil gerenciar, requer muito menos tempo de elaboração, assegura verdadeira responsabilidade, prediz o fluxo monetário e resulta em um orçamento mais preciso que as aproximações dos orçamentos tradicionais.

Segundo o autor o Orçamento Contínuo é adequado a empresas com produtos com ciclo de vida muito curto e a processos que exigem rapidez nas mudanças. Tal situação exige planejamento constante de novos cenários e as mudanças no orçamento serão inerentes aos novos objetivos definidos.

Para ele é fundamental e necessário que o processo orçamentário também mude constantemente para acompanhar as mudanças do ambiente. Com o intuito de auxiliar os gestores na implementação dos novos planos e objetivos, produzir melhores padrões de desempenho, bem como promover a coordenação e

comunicação, inúmeras empresas estão elaborando seu orçamento de forma contínua.

2.2.3.3 Orçamento Flexível

Para Tobias (2002) a análise das variações das projeções do orçamento em relação ao resultado realizado (real) dificultam, em muito, quando não há um detalhamento adequado para a tomada de decisões, seja ela relacionado ao desempenho de toda a empresa, seja ele comparativo com valores das empresas do mesmo setor.

Para o autor é exatamente neste ponto que o Orçamento Flexível demonstra ser mais vantajoso, devido ao seu maior detalhamento, comparado as demais técnicas orçamentárias, apresentando uma maior possibilidade de contribuição na melhoria da gestão da empresa.

Segundo ele o Orçamento Flexível surgiu no início de 1970, na Alemanha por Kilger e Plaut, conhecido como *GrenzPlanKostenrechnung* ou GPK. O sistema incorpora dois princípios básicos:

1. Determinação da responsabilidade do controle do cálculo;
2. Detalhamento do cálculo de custo por produto e a nítida separação entre custos fixos e variáveis por centro de responsabilidade.

Estes princípios formam a base do *Flexible Plankostenrechnung* ou Orçamento Flexível. Para o autor o objetivo do Orçamento Flexível é de auxiliar os administradores a entender por que os orçamentos não foram cumpridos. É útil quando os gestores estiverem tentando escolher um dentre vários níveis de atividade para fins de planejamento, e no acompanhamento, quando os administradores estiverem tentando analisar os resultados efetivos. Com a utilização do Orçamento Flexível, os desvios das metas são automaticamente divididos em variações de comercialização, de preços de venda dos produtos, de volume, de ociosidade, de desempenho e de preços de aquisição dos recursos.

Segundo ele para que os administradores possam ter uma base melhor de análise, é utilizado um Orçamento Flexível. Também chamado de orçamento

variável baseia-se no conhecimento dos padrões de comportamento dos custos e receitas. É preparado para uma faixa de níveis, e não apenas para um nível de atividades; é essencialmente um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividade.

De acordo com Tobias (2002) para se elaborar um Orçamento Flexível deve-se seguir basicamente cinco etapas que são:

1. Determinação do preço orçado unitário de venda, dos custos variáveis orçados, por unidade e dos custos fixos orçados;
2. Determinação da quantidade real de medidas de receita;
3. Determinação do Orçamento Flexível da receita com base na receita unitária orçada e no número real de medidas da receita;
4. Determinação da quantidade real das medias de alocação dos custos;
5. Elaboração do Orçamento Flexível de custos, baseado nos custos variáveis unitários orçados, custos fixos e quantidade real das medidas de custos.

Para o autor os orçamentos flexíveis podem ser úteis tanto antes quanto depois do período em questão. Podem ser úteis quando os gestores estiverem tentando escolher uma dentre várias faixas de atividade para fins de planejamento. Também podem ser úteis no fim do período, quando os administradores estiverem tentando analisar os resultados efetivos.

Segundo ele o Orçamento Flexível pode ser usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, orçando para vários níveis de atividades esperados. Nesse sentido, orçar para a gama de atividades pode ajudar gestores a lidar com as incertezas do ambiente. Para atingir as metas descritas no Orçamento Flexível, as empresas devem coordenar esforços de todos os colaboradores e todos os níveis. O orçamento não existe por si só, mas para ajudar os gestores na concretização dos objetivos específicos de cada setor.

2.2.3.4 Orçamento Baseado em Atividades

Para Lunkes (2003) os orçamentos tradicionais funcionam bem quando as condições de mercado são estáveis, os competidores, conhecidos e as ações das pessoas, previsíveis. Nesse ambiente, os preços refletem os custos internos, a estratégia e o ciclo de vida dos produtos são longos e os clientes têm poucas opções de escolha. Por conseguinte, as decisões geralmente são poucas e podem ser suportadas por métodos tradicionais de gestão. Já quando as condições não são favoráveis são necessários ferramentas que vão além dos métodos tradicionais, é o caso do Orçamento Baseado em Atividades.

Segundo o autor o Orçamento Baseado em Atividades - ABB surgiu a partir do uso pelas empresas do Custo ABC e tem com objetivo e missão identificar os recursos que devem ser alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para a satisfação dos clientes melhora dos produtos.

Para Nakagawa (1991, p.40):

O ABC é uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa, a quantidade, a relação causa e efeito e a eficiência com que são consumidos nas atividades mais relevantes de uma empresa constituem o objetivo da análise estratégica de custos do ABC que é um dado que poderá transformar-se numa poderosa ferramenta de alavancagem de atitudes das pessoas envolvidas no processo de mudanças de uma empresa.

Para ele o Orçamento Baseado em Atividades é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos. Sendo assim, é a expressão do plano esperado pela empresa, refletindo a previsão dos direcionadores de custo e atividades necessárias para executar o volume dos objetos de custo. É uma ferramenta para obter consenso e compromisso dos colaboradores com o objetivo de guiar a empresa por meio de metas essenciais, que envolvem receita, custo, qualidade, tempo e inovação.

De acordo com o autor o ABB analisa os produtos ou serviços produzidos, que atividades são exigidas para produzir esses produtos ou serviços, e que recursos precisam ser orçados para executar essas atividades. É o contrário do

processo do Custeio Baseado em Atividades - ABC para produzir planos financeiros e orçamentos.

Ainda segundo o autor o ABB reflete atividades e processos de negócio, e não recursos como salários e materiais. Os recursos derivam das atividades esperadas, processos empresariais e carga de trabalho, ou seja, o número de unidades de uma atividade que é requerida. Por exemplo, no departamento de recursos humanos a carga de trabalho para a atividade "contratar novos empregados" poderia ser contratar 50 empregados. Os recursos para executar aquela atividade poderiam ser os salários e benefícios do recrutador, viagem, propaganda, prova, materiais, e despesas de ocupação para o espaço ocupado pelo recrutador e pelo entrevistado.

Para ele no ABB, os gerentes calculam a carga de trabalho, novos produtos, serviços e mercados. Devem ser incorporados, também, os objetivos estratégicos e o desempenho da atividade. A administração pode fixar reduções dos custos das atividades estabelecendo padrões de referência formados pela comparação com outras empresas, ou com outras unidades da própria empresa.

A maioria dos custos e despesas é determinada pelo volume e *mix* de produção, pelos serviços prestados ou pelos clientes atendidos. O orçamento referente a tais despesas reflete determinada expectativa de gastos, com base em previsões de receita e no *mix* de produtos, serviços e clientes. O orçamento com base em atividades fornece, segundo Kaplan e Norton (1998), bases sólidas para essa análise operacional.

Segundo Kaplan e Norton (1998), pode-se usar uma sucessão de oito etapas na concepção do orçamento por atividades, conforme segue:

1º Etapa: Determinar a demanda projetada para cada produto ou serviços (objeto de custo);

2º Etapa: Identificar a taxa de consumo da atividade pelo objeto de custo;

3º Etapa: Multiplicar a demanda projetada para o produto pela taxa de consumo da atividade;

4º etapa: Prever a demanda de atividades organizacionais.

5º Etapa: Identificar a taxa de consumo dos recursos (direcionador de recursos)

6º Etapa: Multiplicar o total das atividades requeridas (quantidades) com a taxa dos recursos consumidos.

7º Etapa: Converter o total dos recursos requeridos (quantidades) com o custo dos recursos necessários.

8º Etapa: Acumular o custo total dos recursos exigidos para atender a demanda projetada dos objetos de custo.

Para os autores, antes de iniciar o processo é necessário conhecer bem os objetivos financeiros e qual é o equilíbrio financeiro-operacional da empresa. As etapas iniciais podem ser repetidas tantas vezes quanto for necessário, até atingir o equilíbrio financeiro e operacional esperado.

Segundo eles essas oito etapas do orçamento anual envolvem uma série de atividades que acontecem em um período de vários meses. As grandes organizações levam normalmente cinco a sete meses para completar seu ciclo orçamentário. O processo envolve todo o quadro funcional ou gerentes das unidades inclusive marketing, engenharia, produção e áreas de serviço. Algumas organizações envolvem também os sócios/acionistas no processo orçamentário.

Para Nakagawa (1991) assim como as demais técnicas orçamentárias, o Orçamento Baseado em Atividades possui as suas vantagens e desvantagens, conforme segue:

Vantagens:

- Permite uma melhora nas decisões gerenciais, uma vez que se deixa de ter produtos subcusteados ou supercusteados, permitindo-se a transparência exigida na tomada de decisão empresarial, que busca, em última análise, otimizar a rentabilidade do negócio;
- Permite que se tornem ações para o melhoramento contínuo das atividades, com conseqüente redução dos custos indiretos. No sistema tradicional, a ênfase na redução de custos se concentra tão somente os custos diretos; os desperdícios existentes nas despesas

indiretas ficam ocultos dificultando sua análise. No ABC, contudo, a determinação dos diversos custos das atividades que incidem nos produtos traz as condições de também permitir a análise desses custos indiretos;

- Ferramenta na gestão empresarial, pois permite otimizar o gerenciamento de custos das atividades críticas;
- Determina com precisão os custos dos processos de negócios, permite a redução dos custos dos processos atuando-se em suas diversas atividades/funções;
- Calcula melhores custos para produtos e outros objetos;
- Apóia os esforços de redução de custos e os esforços para o aperfeiçoamento do processo do negocio;
- Apóia melhores medições de desempenho;
- Desenvolve melhores técnicas para a avaliação de propostas de investimentos em novos ativos fixos;
- Avalia as realizações e oportunidade da empresa em seu programa; e,
- Promove a integração do orçamento.

Desvantagens:

- O ABC em sua forma mais detalhada pode não ser aplicável na prática, em virtude de exigir um número excessivo de informações gerenciais que pode inviabilizar sua utilização. O custo da coleta e manipulação detalhada teria que justificar o seu benefício. Por exemplo, uma indústria , pode ter 200 a 300 atividades que contribuem para o custo indireto- caso se pense numa apuração exata de todas essas atividades, o ABC seria impraticável;
- Alto custo;
- Medições de tempo e atividades (cronoanálise); e,
- Barreiras culturais: para se identificarem às barreiras culturais existentes em uma empresa, provavelmente a tipificação de sua cultura e sistemas de crenças e valores será um bom caminho a seguir.

Segundo o autor o orçamento por atividades proporciona as empresas um maior controle de recursos, maior número de informações e uma maior base para projetar os direcionadores de recursos permitindo que os gestores possam adquirir, fornecer ou manter apenas os recursos necessários para a realização das atividades que serão orçadas no futuro. Quando se planeja a atividade e é preciso reduzir os custos, este método de orçamento torna-se eficiente no que tange a aplicação de recursos, pois ele é capaz disciplinar e controlar mais eficientemente o uso dos recursos financeiros.

2.3 BEYOND BUDGETING

Para Frezatti (2005) num ambiente em que ocorrem mudanças com freqüência, em que o esgotamento de modelos e conceitos é comum, resistir à mudança simplesmente por rejeitar algo novo é um tipo de atitude que deve ser autopoliciada. Na dimensão de suas especificidades, os instrumentos gerenciais, compostos por vários conceitos, evoluem. As tecnologias se sucedem e a demanda por instrumentos mais adequados de apresenta como forte elemento de pressão sobre os gestores no sentido de diminuir a incerteza.

Segundo o autor com o passar do tempo, algumas críticas em relação ao orçamento tradicional foram apresentadas, e pôde-se perceber que representam distintos níveis e graus de complexidade. Dentre as críticas identificadas, foram privilegiadas, a menção de que o processo orçamentário é muito desgastante, muito custoso, adicionando pouco valor aos usuários; sua desconexão com o ambiente competitivo; e o fato de a informação econômica encorajar o comportamento disfuncional e não ético.

Para ele visando atender às críticas em termos de utilidade do instrumento, a abordagem conhecida como *beyond budgeting* é apresentada como alternativa adequada para os problemas mencionados. Ela é bastante agressiva e crítica, chegando a pregar a eliminação do orçamento anual nas entidades.

Recentemente, Jan Wallander, executivo da Svenska Handelsbanken, apresentou uma abordagem reconhecida na literatura pela expressão *beyond budgeting*, que serve para caracterizar o processo de gestão flexível, sem a existência de um orçamento anual de resultados.

Para Frezatti (2005) o *beyond budgeting* se propõe especificar a formatação de gestão sem a existência do orçamento anual nas organizações. Ela se baseia na idéia de que deve existir flexibilidade para os gestores, o que é obtido a partir de negociações, grande participação dos profissionais da linha de frente, fazendo com que o planejamento e a execução sejam desenvolvidos pelos mesmos autores.

Hope e Fraser (2003,p.9) dizem que:

O Beyond Budgeting é uma idéia positiva que usa o abandono do orçamento como um momento de partida para melhorar por inteiro o processo de controle e gestão das organizações. O abandono do orçamento força de forma profunda e ampla o exame de como as organizações devem ser geridas.

De acordo com esses autores, a abordagem *beyond budgeting* é um grupo de processos alternativos que apóiam metas e reconhecimentos, um planejamento contínuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis.

Os ingredientes tratados na abordagem *beyond budgeting* para Hope e Fraser (2003), são os seguintes:

- Definição de metas levando em conta *benchmarking* externo à organização, numa perspectiva de médio prazo. Não existem metas fixas, mas variáveis, decorrentes do momento vivenciado pelos gestores. Pretende eliminar as metas anuais fixas para conviver com uma abordagem situacional;
- Motivação e premiações baseadas nas metas externas avaliadas posteriormente, levando em conta o que deveria ser feito. O objetivo dessa visão é reduzir o que os autores chamam de “jogo orçamentário”, no sentido de atingir metas fixas a todo custo, inclusive abrindo mão de princípios éticos;
- Processo estratégico contínuo, descentralizado e até mesmo local, que deve ser incentivado considerando o nível de ambição e respostas rápidas;
- Oferecimento de recursos quando demandados, o que reduz perdas, desperdícios e gastos desnecessários, eliminando-se questões do tipo “tenho que gastar para não perder a verba no ano que vem”;
- Coordenação entendida como “um time” ou “todos no mesmo barco”, encorajando a cooperação e a excelência dos serviços;

- Circulação rápida de informações, que devem ser disponibilizadas para facilitar o aprendizado e encorajar o comportamento ético.

Para os autores as vantagens da abordagem *beyond budgeting* são três, a primeira é referente a sua simplicidade, baixo custo e relevância para os usuários; a segunda é referente ao tratamento dos fatores de êxito da economia da informação, o crescimento sustentável é direcionado pela estratégia inovadora com foco na criação de valores de longo prazo e a terceira diz respeito ao encorajamento da boa governança e do comportamento ético. As pessoas querem trabalhar nas e com as organizações mais virtuosas e esperam ter melhor equilíbrio entre atividades profissionais e vida pessoal, elas querem conhecer a situação atual e as perspectivas da empresa, e também querem confiar nas pessoas e ser parte de uma equipe.

Para eles percebe-se que o foco da gestão na abordagem *beyond budgeting* está no gestor, na sua flexibilização. Conseqüentemente, para que o modelo escolhido para a organização tenha êxito, será necessário treinar um conjunto de pessoas com habilidades para administrar sem o orçamento. A operacionalização da abordagem flexível, com o uso do instrumento orçamentário, pode compatibilizar mais facilmente as necessidades da organização sem criar novos riscos, inerentes ao excesso de flexibilidade criado pela abordagem *beyond budgeting*.

Segundo Frezatti (2005) em termos gerais, o *beyond budgeting* se trata de um novo ciclo que tenta recuperar os aspectos qualitativos clássicos do orçamento, que uma vez cumpridos, não precisariam de um novo rótulo para serem administrativamente efetivos. Adicionalmente, afirma-se que a abordagem, além de não resolver alguns problemas que a ausência do orçamento pode acarretar, cria outros que não existiriam sem a referida proposta.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Para a realização da pesquisa foi utilizada a seguinte metodologia: qualitativa, descritiva e estudo de caso.

Quanto ao problema a abordagem classifica-se em Qualitativa, que segundo Sampieri, Collado e Lucio, (2006, p.19) “é baseado em um esquema indutivo, é expansivo e em geral não busca criar questões de pesquisa anteriormente nem provar hipóteses preconcebidas, e sim deixar que essas surjam durante o desenvolvimento do estudo”.

Quanto aos objetivos a abordagem classifica-se em Descritiva, que segundo Gil *apud* Raupp e Beuren (2003, p.81) destacam que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinadas populações ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto aos procedimentos a abordagem classifica-se como um Estudo de Caso, que como o próprio nome diz, consiste no estudo concentrado de um único caso, ou seja, de uma determinada empresa.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos a pesquisa se classifica em análise documental que segundo Raupp e Beuren (2003, p.59) “esse tipo de pesquisa visa selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor”.

Nessa pesquisa a análise documental será das demonstrações financeiras da empresa, dos últimos três anos (2007, 2008, 2009), projetando-se os resultados para os dois anos seguintes (2010, 2011) de acordo com a perspectiva de crescimento do mercado para estes anos que é de 10% para a confecção do orçamento. Por motivo de segurança o nome da empresa será preservado.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com o planejamento estratégico da empresa elaborado para o exercício de 2009/2010, destacam-se as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças apresentadas pela mesma na análise S.W.O.T.

Forças:

- Foco na qualidade e atendimento ao cliente;
- Boa estrutura de equipamentos e sistemas para trabalho;
- Carteira de clientes significativa.

Fraquezas:

- Valor dos serviços e produtos altos;
- Baixo aproveitamento da presença do cliente na loja para vendas;
- Alta rotatividade de pessoal nas vendas.

Oportunidades:

- Foco na qualidade e atendimento ao cliente;
- Procedimentos de atendimento bem definidos e seguidos;
- Contato com clientes (pesquisa de satisfação), dando atenção às reclamações dos clientes pesquisados.

Ameaças:

- Agendamento de serviços deficiente em relação aos concorrentes;
- Consultores despreparados para atendimentos aos clientes;
- Falta de estrutura para atendimento de serviços rápidos.

Para as projeções das demonstrações contábeis e confecção do orçamento, serão levados em conta os dados dos fatores internos da empresa (forças e fraquezas) e também os dados dos fatores externos da empresa (oportunidades e

ameaças), bem como também as premissas orçamentárias conforme demonstrado a seguir.

4.2 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

As premissas orçamentárias são a orientação básica para dar início ao processo de orçamentação, que por sua vez deverá estar em conformidade com os cenários da empresa. Elas são variáveis que integrarão a peça orçamentária e que serão modificadas conforme a necessidade de ajuste dentro da realidade da empresa.

Em seu planejamento estratégico a empresa definiu meta de crescimento para o ano de 2010 e 2011 de 10%, com relação ao ano de 2009, de acordo com as perspectivas de crescimento do mercado para a venda de motocicletas nestes anos.

Segundo o site WWW.motoboysdobrasil.com.br, acesso em 30/07/2010, a perspectiva para o mercado de motos é positiva, o pacote de incentivos fiscais (redução do PIS e da COFINS) lançado pelo governo e a liberação de crédito traz otimismo para o setor. A perspectiva de crescimento para os anos de 2010 e 2011 é de 12,96%.

De acordo com estes dados e com o planejamento estratégico da empresa, as projeções das demonstrações contábeis serão realizadas com base no percentual da receita líquida para os anos de 2010 e 2011, ou seja, projetando-se com o percentual de crescimento esperado pela empresa de 10%, mantendo-se as despesas fixas e projetando os demais dados de acordo com o percentual de crescimento sobre a receita líquida em três cenários, conservador, otimista e pessimista.

4.3 PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis da empresa foram projetadas com base na perspectiva de crescimento do mercado para os anos de 2010/2011 que é de 10% sobre a receita líquida. Tomando como base as demonstrações contábeis do ano de

2009, preservou-se as despesas fixas e as demais foram projetadas com base no percentual da receita líquida em três cenários, conservador, otimista e pessimista.

Após as projeções realizou-se a análise dos indicadores econômicos e financeiros, tanto do ano de 2009 como dos anos projetados 2010/2011 do cenário conservador, que é o que a empresa efetivamente espera para os períodos projetados.

Assim, com as projeções das demonstrações contábeis, concluímos a proposta de implantação do orçamento empresarial na empresa ABC LTDA como ferramenta para a tomada de decisão, o que se constitui no objetivo geral deste trabalho.

Percentual de Crescimento			10%	10%
ATIVO	2009	AV	2010	2011
ATIVO CIRCULANTE	1.843.994,01	55,45	2.028.393,41	2.231.232,75
DISPONIBILIDADES	8.185,35	0,25	9.003,89	9.904,27
Caixa/ Bancos	8.185,35	0,25	9.003,89	9.904,27
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO	1.835.808,66	55,21	2.019.389,53	2.221.328,48
Clientes	1.034.649,81	31,11	1.138.114,79	1.251.926,27
Estoques	461.182,55	13,87	507.300,81	558.030,89
Adiantamento a Empregados	13.258,86	0,40	14.584,75	16.043,22
Adiantamento a Fornecedores	126.161,78	3,79	138.777,96	152.655,75
Cheques/Cartões a Receber	100.106,70	3,01	110.117,37	121.129,11
Despesas Antecipadas	37.948,13	1,14	41.742,94	45.917,24
Impostos a Recuperar	62.500,83	1,88	68.750,91	75.626,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	1.481.341,41	44,55	1.477.157,02	1.624.872,72
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	825.615,69	24,83	908.177,26	998.994,98
Reclamações Trabalhistas	4.496,67	0,14	4.946,34	5.440,97
Empréstimos a Coligadas	818.597,98	24,62	900.457,78	990.503,56
Consórcios	1.101,24	0,03	1.211,36	1.332,50
Outras Contas a Receber	1.419,80	0,04	1.561,78	1.717,96
PERMANENTE	655.725,72	19,72	568.979,76	625.877,74
Investimento	447.590,93	13,46	492.350,02	541.585,03
Imobilizado	69.663,40	2,09	76.629,74	84.292,71
Diferido	138.471,39	4,16	152.318,53	167.550,38
TOTAL DO ATIVO	3.325.335,42	100,00	3.505.550,43	3.856.105,48
PASSIVO				
PASSIVO CIRCULANTE	1.086.948,96	32,69	1.195.643,86	1.315.208,24
Fornecedores	193.249,68	5,81	212.574,65	233.832,11
Adiantamento de Clientes	5.829,79	0,18	6.412,77	7.054,05
Empréstimos e Financiamentos	244.470,04	7,35	268.917,04	295.808,75
Obrigações Trabalhistas/Encargos Sociais	94.129,47	2,83	103.542,42	113.896,66
Obrigações Fiscais	7.604,54	0,23	8.364,99	9.201,49
Outras Obrigações	3.892,47	0,12	4.281,72	4.709,89
Empréstimos de Sócios	537.772,97	16,17	591.550,27	650.705,29
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	909.647,18	27,36	1.000.611,90	1.100.673,09
Empréstimos e Financiamentos	904.000,00	27,19	994.400,00	1.093.840,00
Outras Obrigações	5.647,18	0,17	6.211,90	6.833,09
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.328.739,28	39,96	1.461.613,21	1.607.774,53
Capital Social	402.000,00	12,09	442.200,00	486.420,00
Lucros/Prejuízos Acumulados	859.772,33	25,86	945.749,56	1.040.324,52
Resultado do Exercício	66.966,95	2,01	73.663,65	81.030,01
TOTAL DO PASSIVO	3.325.335,42	100,00	3.657.868,96	4.023.655,86

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

41

(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	772.077,20	100,00	849.284,92	934.213,41
Vendas de Mercadorias	696.837,41	90,25	766.521,15	843.173,27
Vendas de Serviços	75.239,79	9,75	82.763,77	91.040,15
(-) DEDUÇÃO DAS VENDAS	(87.778,45)	(11,37)	(96.556,30)	(106.211,92)
Impostos sobre Mercadorias	(8.557,05)	(1,11)	(9.412,76)	(10.354,03)
Impostos sobre Serviços	(2.171,40)	(0,28)	(2.388,54)	(2.627,39)
Devolução de Vendas	(77.050,00)	(9,98)	(84.755,00)	(93.230,50)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	684.298,75	100,00	752.728,63	828.001,49
(-) CUSTO DAS VENDAS	(399.488,20)	(58,38)	(439.437,02)	(483.380,72)
Custo das Mercadorias Vendidas	(398.018,05)	(58,16)	(437.819,86)	(481.601,84)
Custo dos Serviços Prestados	(1.470,15)	(0,21)	(1.617,17)	(1.778,88)
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	284.810,55	41,62	313.291,61	344.620,77
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(189.033,08)	(27,62)	(198.189,55)	(208.261,66)
Despesas com Pessoal	(42.297,34)	(6,18)	(46.527,07)	(51.179,78)
Despesas de Vendas	(46.323,44)	(6,77)	(50.955,78)	(56.051,36)
Despesas Administrativas	(97.468,39)	(14,24)	(97.468,39)	(97.468,39)
Despesas Tributárias	(2.943,91)	(0,43)	(3.238,30)	(3.562,13)
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(36.973,40)	(5,40)	(40.670,74)	(44.737,81)
Receitas Financeiras	13.760,17	2,01	15.136,19	16.649,81
Despesas Financeiras	(50.733,57)	(7,41)	(55.806,93)	(61.387,62)
(+) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	29.310,34	4,28	32.241,37	35.465,51
Outras Receitas Operacionais	29.310,34	4,28	32.241,37	35.465,51
Outras Despesas Operacionais	-	-	-	-
(=) LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	88.114,41	12,88	106.672,69	127.086,80
(+) RESULTADO NÃO OPERACIONAL				
(=) LUCRO ANTES DO IRPJ/CSLL	88.114,41	12,88	106.672,69	127.086,80
(-) PROVISÃO PARA IRPJ/CSLL	(21.147,46)	(3,09)	(25.601,45)	(30.500,83)
Provisão para IRPJ	(13.217,16)	(1,93)	(16.000,90)	(19.063,02)
Provisão para CSLL	(7.930,30)	(1,16)	(9.600,54)	(11.437,81)
(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO EXERCÍCIO	66.966,95	9,79	81.071,24	96.585,97

Percentual de Crescimento

			10% 2010	10% 2011
FLUXO DE CAIXA	2009	AV		
(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	772.077,20	100,00	849.284,92	934.213,41
Vendas de Mercadorias	696.837,41	90,25	766.521,15	843.173,27
Vendas de Serviços	75.239,79	9,75	82.763,77	91.040,15
(-) DEDUÇÃO DAS VENDAS	(87.778,45)	(11,37)	(96.556,30)	(106.211,92)
Impostos sobre Mercadorias	(8.557,05)	(1,11)	(9.412,76)	(10.354,03)
Impostos sobre Serviços	(2.171,40)	(0,28)	(2.388,54)	(2.627,39)
Devolução de Vendas	(77.050,00)	(9,98)	(84.755,00)	(93.230,50)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	684.298,75	100,00	752.728,63	828.001,49
(-) CUSTO DAS VENDAS	(399.488,20)	(58,38)	(439.437,02)	(483.380,72)
Custo das Mercadorias Vendidas	(398.018,05)	(58,16)	(437.819,86)	(481.601,84)
Custo dos Serviços Prestados	(1.470,15)	(0,21)	(1.617,17)	(1.778,88)
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	284.810,55	41,62	313.291,61	344.620,77
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(189.033,08)	(27,62)	(198.189,55)	(148.941,18)
Despesas com Pessoal	(42.297,34)	(6,18)	(46.527,07)	(51.179,78)
Despesas de Vendas	(46.323,44)	(6,77)	(50.955,78)	3.269,12
Despesas Administrativas	(97.468,39)	(14,24)	(97.468,39)	(97.468,39)
Despesas Tributárias	(2.943,91)	(0,43)	(3.238,30)	(3.562,13)
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(36.973,40)	(5,40)	(40.670,74)	(44.737,81)
Receitas Financeiras	13.760,17	2,01	15.136,19	16.649,81
Despesas Financeiras	(50.733,57)	(7,41)	(55.806,93)	(61.387,62)
(+) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	29.310,34	4,28	32.241,37	35.465,51
Outras Receitas Operacionais	29.310,34	4,28	32.241,37	35.465,51
Outras Despesas Operacionais	-	-	-	-
(=) LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	88.114,41	12,88	106.672,69	186.407,28
(+) RESULTADO NÃO OPERACIONAL				
(=) LUCRO ANTES DO IRPJ/CSLL	88.114,41	12,88	106.672,69	186.407,28
(-) PROVISÃO PARA IRPJ/CSLL	(21.147,46)	(3,09)	(25.601,45)	(44.737,75)
Provisão para IRPJ	(13.217,16)	(1,93)	(16.000,90)	(27.961,09)
Provisão para CSLL	(7.930,30)	(1,16)	(9.600,54)	(16.776,66)
(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO EXERCÍCIO	66.966,95	9,79	81.071,24	141.669,53
(+) Depreciação	241.264,27		265.390,70	291.929,77
(=) FLUXO DE CAIXA LIVRE PARA EMPRESA	308.231,22		346.461,94	433.599,30

Percentual de Crescimento			12%	12%
ATIVO	2009	AV	2010	2011
ATIVO CIRCULANTE	1.843.994,01	55,45	2.065.273,29	2.313.106,09
DISPONIBILIDADES	8.185,35	0,25	9.167,59	10.267,70
Caixa/ Bancos	8.185,35	0,25	9.167,59	10.267,70
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO	1.835.808,66	55,21	2.056.105,70	2.302.838,38
Clientes	1.034.649,81	31,11	1.158.807,79	1.297.864,72
Estoques	461.182,55	13,87	516.524,46	578.507,39
Adiantamento a Empregados	13.258,86	0,40	14.849,92	16.631,91
Adiantamento a Fornecedores	126.161,78	3,79	141.301,19	158.257,34
Cheques/Cartões a Receber	100.106,70	3,01	112.119,50	125.573,84
Despesas Antecipadas	37.948,13	1,14	42.501,91	47.602,13
Impostos a Recuperar	62.500,83	1,88	70.000,93	78.401,04
ATIVO NÃO CIRCULANTE	1.481.341,41	44,55	1.659.102,38	1.858.194,66
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	825.615,69	24,83	924.689,57	1.035.652,32
Reclamações Trabalhistas	4.496,67	0,14	5.036,27	5.640,62
Empréstimos a Coligadas	818.597,98	24,62	916.829,74	1.026.849,31
Consórcios	1.101,24	0,03	1.233,39	1.381,40
Outras Contas a Receber	1.419,80	0,04	1.590,18	1.781,00
PERMANENTE	655.725,72	19,72	734.412,81	822.542,34
Investimento	447.590,93	13,46	501.301,84	561.458,06
Imobilizado	69.663,40	2,09	78.023,01	87.385,77
Diferido	138.471,39	4,16	155.087,96	173.698,51
TOTAL DO ATIVO	3.325.335,42	100,00	3.724.375,67	4.171.300,75
PASSIVO				
PASSIVO CIRCULANTE	1.086.948,96	32,69	1.217.382,84	1.363.468,78
Fornecedores	193.249,68	5,81	216.439,64	242.412,40
Adiantamento de Clientes	5.829,79	0,18	6.529,36	7.312,89
Empréstimos e Financiamentos	244.470,04	7,35	273.806,44	306.663,22
Obrigações Trabalhistas/Encargos Sociais	94.129,47	2,83	105.425,01	118.076,01
Obrigações Fiscais	7.604,54	0,23	8.517,08	9.539,13
Outras Obrigações	3.892,47	0,12	4.359,57	4.882,71
Empréstimos de Sócios	537.772,97	16,17	602.305,73	674.582,41
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	909.647,18	27,36	1.018.804,84	1.141.061,42
Empréstimos e Financiamentos	904.000,00	27,19	1.012.480,00	1.133.977,60
Outras Obrigações	5.647,18	0,17	6.324,84	7.083,82
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.328.739,28	39,96	1.488.187,99	1.666.770,55
Capital Social	402.000,00	12,09	450.240,00	504.268,80
Lucros/Prejuízos Acumulados	859.772,33	25,86	962.945,01	1.078.498,41
Resultado do Exercício	66.966,95	2,01	75.002,98	84.003,34
TOTAL DO PASSIVO	3.325.335,42	100,00	3.724.375,67	4.171.300,75

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

44

(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	772.077,20	100,00	864.726,46	968.493,64
Vendas de Mercadorias	696.837,41	90,25	780.457,90	874.112,85
Vendas de Serviços	75.239,79	9,75	84.268,56	94.380,79
(-) DEDUÇÃO DAS VENDAS	(87.778,45)	(11,37)	(98.311,86)	(110.109,29)
Impostos sobre Mercadorias	(8.557,05)	(1,11)	(9.583,90)	(10.733,96)
Impostos sobre Serviços	(2.171,40)	(0,28)	(2.431,97)	(2.723,80)
Devolução de Vendas	(77.050,00)	(9,98)	(86.296,00)	(96.651,52)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	684.298,75	100,00	766.414,60	858.384,35
(-) CUSTO DAS VENDAS	(399.488,20)	(58,38)	(447.426,78)	(501.118,00)
Custo das Mercadorias Vendidas	(398.018,05)	(58,16)	(445.780,22)	(499.273,84)
Custo dos Serviços Prestados	(1.470,15)	(0,21)	(1.646,57)	(1.844,16)
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	284.810,55	41,62	318.987,82	357.266,35
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(189.033,08)	(27,62)	(200.020,84)	(212.327,14)
Despesas com Pessoal	(42.297,34)	(6,18)	(47.373,02)	(53.057,78)
Despesas de Vendas	(46.323,44)	(6,77)	(51.882,25)	(58.108,12)
Despesas Administrativas	(97.468,39)	(14,24)	(97.468,39)	(97.468,39)
Despesas Tributárias	(2.943,91)	(0,43)	(3.297,18)	(3.692,84)
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(36.973,40)	(5,40)	(41.410,21)	(46.379,43)
Receitas Financeiras	13.760,17	2,01	15.411,39	17.260,76
Despesas Financeiras	(50.733,57)	(7,41)	(56.821,60)	(63.640,19)
(+) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	29.310,34	4,28	32.827,58	36.766,89
Outras Receitas Operacionais	29.310,34	4,28	32.827,58	36.766,89
Outras Despesas Operacionais	-	-	-	-
(=) LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	88.114,41	12,88	110.384,35	135.326,67
(+) RESULTADO NÃO OPERACIONAL				
(=) LUCRO ANTES DO IRPJ/CSLL	88.114,41	12,88	110.384,35	135.326,67
(-) PROVISÃO PARA IRPJ/CSLL	(21.147,46)	(3,09)	(26.492,24)	(32.478,40)
Provisão para IRPJ	(13.217,16)	(1,93)	(16.557,65)	(20.299,00)
Provisão para CSLL	(7.930,30)	(1,16)	(9.934,59)	(12.179,40)
(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO EXERCÍCIO	66.966,95	9,79	83.892,10	102.848,27

Percentual de Crescimento

			12% 2010	12% 2011
FLUXO DE CAIXA	2009	AV		
(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	772.077,20	100,00	864.726,46	968.493,64
Vendas de Mercadorias	696.837,41	90,25	780.457,90	874.112,85
Vendas de Serviços	75.239,79	9,75	84.268,56	94.380,79
(-) DEDUÇÃO DAS VENDAS	(87.778,45)	(11,37)	(98.311,86)	(110.109,29)
Impostos sobre Mercadorias	(8.557,05)	(1,11)	(9.583,90)	(10.733,96)
Impostos sobre Serviços	(2.171,40)	(0,28)	(2.431,97)	(2.723,80)
Devolução de Vendas	(77.050,00)	(9,98)	(86.296,00)	(96.651,52)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	684.298,75	100,00	766.414,60	858.384,35
(-) CUSTO DAS VENDAS	(399.488,20)	(58,38)	(447.426,78)	(501.118,00)
Custo das Mercadorias Vendidas	(398.018,05)	(58,16)	(445.780,22)	(499.273,84)
Custo dos Serviços Prestados	(1.470,15)	(0,21)	(1.646,57)	(1.844,16)
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	284.810,55	41,62	318.987,82	357.266,35
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(189.033,08)	(27,62)	(200.020,84)	(212.327,14)
Despesas com Pessoal	(42.297,34)	(6,18)	(47.373,02)	(53.057,78)
Despesas de Vendas	(46.323,44)	(6,77)	(51.882,25)	(58.108,12)
Despesas Administrativas	(97.468,39)	(14,24)	(97.468,39)	(97.468,39)
Despesas Tributárias	(2.943,91)	(0,43)	(3.297,18)	(3.692,84)
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(36.973,40)	(5,40)	(41.410,21)	(46.379,43)
Receitas Financeiras	13.760,17	2,01	15.411,39	17.260,76
Despesas Financeiras	(50.733,57)	(7,41)	(56.821,60)	(63.640,19)
(+) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	29.310,34	4,28	32.827,58	36.766,89
Outras Receitas Operacionais	29.310,34	4,28	32.827,58	36.766,89
Outras Despesas Operacionais	-	-	-	-
(=) LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	88.114,41	12,88	110.384,35	135.326,67
(+) RESULTADO NÃO OPERACIONAL				
(=) LUCRO ANTES DO IRPJ/CSLL	88.114,41	12,88	110.384,35	135.326,67
(-) PROVISÃO PARA IRPJ/CSLL	(21.147,46)	(3,09)	(26.492,24)	(32.478,40)
Provisão para IRPJ	(13.217,16)	(1,93)	(16.557,65)	(20.299,00)
Provisão para CSLL	(7.930,30)	(1,16)	(9.934,59)	(12.179,40)
(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO EXERCÍCIO	66.966,95	9,79	83.892,10	102.848,27
(+) Depreciação	241.264,27		270.215,98	302.641,90
(=) FLUXO DE CAIXA LIVRE PARA EMPRESA	308.231,22		354.108,09	405.490,17

Percentual de Crescimento

ATIVO	2009	AV	7% 2010	7% 2011
ATIVO CIRCULANTE	1.843.994,01	55,45	1.973.073,59	2.111.188,74
DISPONIBILIDADES	8.185,35	0,25	8.758,32	9.371,41
Caixa/ Bancos	8.185,35	0,25	8.758,32	9.371,41
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO	1.835.808,66	55,21	1.964.315,27	2.101.817,33
Clientes	1.034.649,81	31,11	1.107.075,30	1.184.570,57
Estoque	461.182,55	13,87	493.465,33	528.007,90
Adiantamento a Empregados	13.258,86	0,40	14.186,98	15.180,07
Adiantamento a Fornecedores	126.161,78	3,79	134.993,10	144.442,62
Cheques/Cartões a Receber	100.106,70	3,01	107.114,17	114.612,16
Despesas Antecipadas	37.948,13	1,14	40.604,50	43.446,81
Impostos a Recuperar	62.500,83	1,88	66.875,89	71.557,20
ATIVO NÃO CIRCULANTE	1.481.341,41	44,55	1.585.035,31	1.695.987,78
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	825.615,69	24,83	883.408,79	945.247,40
Reclamações Trabalhistas	4.496,67	0,14	4.811,44	5.148,24
Empréstimos a Coligadas	818.597,98	24,62	875.899,84	937.212,83
Consórcios	1.101,24	0,03	1.178,33	1.260,81
Outras Contas a Receber	1.419,80	0,04	1.519,19	1.625,53
PERMANENTE	655.725,72	19,72	701.626,52	750.740,38
Investimento	447.590,93	13,46	478.922,30	512.446,86
Imobilizado	69.663,40	2,09	74.539,84	79.757,63
Diferido	138.471,39	4,16	148.164,39	158.535,89
TOTAL DO ATIVO	3.325.335,42	100,00	3.558.108,90	3.807.176,52
PASSIVO				
PASSIVO CIRCULANTE	1.086.948,96	32,69	1.163.035,39	1.244.447,86
Fornecedores	193.249,68	5,81	206.777,16	221.251,56
Adiantamento de Clientes	5.829,79	0,18	6.237,88	6.674,53
Empréstimos e Financiamentos	244.470,04	7,35	261.582,94	279.893,75
Obrigações Trabalhistas/Encargos Sociais	94.129,47	2,83	100.718,53	107.768,83
Obrigações Fiscais	7.604,54	0,23	8.136,86	8.706,44
Outras Obrigações	3.892,47	0,12	4.164,94	4.456,49
Empréstimos de Sócios	537.772,97	16,17	575.417,08	615.696,27
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	909.647,18	27,36	973.322,48	1.041.455,06
Empréstimos e Financiamentos	904.000,00	27,19	967.280,00	1.034.989,60
Outras Obrigações	5.647,18	0,17	6.042,48	6.465,46
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.328.739,28	39,96	1.421.751,03	1.521.273,60
Capital Social	402.000,00	12,09	430.140,00	460.249,80
Lucros/Prejuízos Acumulados	859.772,33	25,86	919.956,39	984.353,34
Resultado do Exercício	66.966,95	2,01	71.654,64	76.670,46
TOTAL DO PASSIVO	3.325.335,42	100,00	3.558.108,90	3.807.176,52

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

47

(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	772.077,20	100,00	826.122,60	883.951,19
Vendas de Mercadorias	696.837,41	90,25	745.616,03	797.809,15
Vendas de Serviços	75.239,79	9,75	80.506,58	86.142,04
(-) DEDUÇÃO DAS VENDAS	(87.778,45)	(11,37)	(93.922,94)	(100.497,55)
Impostos sobre Mercadorias	(8.557,05)	(1,11)	(9.156,04)	(9.796,97)
Impostos sobre Serviços	(2.171,40)	(0,28)	(2.323,40)	(2.486,04)
Devolução de Vendas	(77.050,00)	(9,98)	(82.443,50)	(88.214,55)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	684.298,75	100,00	732.199,66	783.453,64
(-) CUSTO DAS VENDAS	(399.488,20)	(58,38)	(427.452,37)	(457.374,04)
Custo das Mercadorias Vendidas	(398.018,05)	(58,16)	(425.879,31)	(455.690,87)
Custo dos Serviços Prestados	(1.470,15)	(0,21)	(1.573,06)	(1.683,17)
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	284.810,55	41,62	304.747,29	326.079,60
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(189.033,08)	(27,62)	(195.442,61)	(202.300,80)
Despesas com Pessoal	(42.297,34)	(6,18)	(45.258,15)	(48.426,22)
Despesas de Vendas	(46.323,44)	(6,77)	(49.566,08)	(53.035,71)
Despesas Administrativas	(97.468,39)	(14,24)	(97.468,39)	(97.468,39)
Despesas Tributárias	(2.943,91)	(0,43)	(3.149,98)	(3.370,48)
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(36.973,40)	(5,40)	(39.561,54)	(42.330,85)
Receitas Financeiras	13.760,17	2,01	14.723,38	15.754,02
Despesas Financeiras	(50.733,57)	(7,41)	(54.284,92)	(58.084,86)
(+) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	29.310,34	4,28	31.362,06	33.557,41
Outras Receitas Operacionais	29.310,34	4,28	31.362,06	33.557,41
Outras Despesas Operacionais	-	-	-	-
(=) LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	88.114,41	12,88	101.105,21	115.005,36
(+) RESULTADO NÃO OPERACIONAL				
(=) LUCRO ANTES DO IRPJ/CSLL	88.114,41	12,88	101.105,21	115.005,36
(-) PROVISÃO PARA IRPJ/CSLL	(21.147,46)	(3,09)	(24.265,25)	(27.601,29)
Provisão para IRPJ	(13.217,16)	(1,93)	(15.165,78)	(17.250,80)
Provisão para CSLL	(7.930,30)	(1,16)	(9.099,47)	(10.350,48)
(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO EXERCÍCIO	66.966,95	9,79	76.839,96	87.404,07

Percentual de Crescimento

			7% 2010	7% 2011
FLUXO DE CAIXA	2009	AV		
(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	772.077,20	100,00	826.122,60	883.951,19
Vendas de Mercadorias	696.837,41	90,25	745.616,03	797.809,15
Vendas de Serviços	75.239,79	9,75	80.506,58	86.142,04
(-) DEDUÇÃO DAS VENDAS	(87.778,45)	(11,37)	(93.922,94)	(100.497,55)
Impostos sobre Mercadorias	(8.557,05)	(1,11)	(9.156,04)	(9.796,97)
Impostos sobre Serviços	(2.171,40)	(0,28)	(2.323,40)	(2.486,04)
Devolução de Vendas	(77.050,00)	(9,98)	(82.443,50)	(88.214,55)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	684.298,75	100,00	732.199,66	783.453,64
(-) CUSTO DAS VENDAS	(399.488,20)	(58,38)	(427.452,37)	(457.374,04)
Custo das Mercadorias Vendidas	(398.018,05)	(58,16)	(425.879,31)	(455.690,87)
Custo dos Serviços Prestados	(1.470,15)	(0,21)	(1.573,06)	(1.683,17)
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	284.810,55	41,62	304.747,29	326.079,60
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(189.033,08)	(27,62)	(195.442,61)	(202.300,80)
Despesas com Pessoal	(42.297,34)	(6,18)	(45.258,15)	(48.426,22)
Despesas de Vendas	(46.323,44)	(6,77)	(49.566,08)	(53.035,71)
Despesas Administrativas	(97.468,39)	(14,24)	(97.468,39)	(97.468,39)
Despesas Tributárias	(2.943,91)	(0,43)	(3.149,98)	(3.370,48)
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(36.973,40)	(5,40)	(39.561,54)	(42.330,85)
Receitas Financeiras	13.760,17	2,01	14.723,38	15.754,02
Despesas Financeiras	(50.733,57)	(7,41)	(54.284,92)	(58.084,86)
(+) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	29.310,34	4,28	31.362,06	33.557,41
Outras Receitas Operacionais	29.310,34	4,28	31.362,06	33.557,41
Outras Despesas Operacionais	-	-	-	-
(=) LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	88.114,41	12,88	101.105,21	115.005,36
(+) RESULTADO NÃO OPERACIONAL				
(=) LUCRO ANTES DO IRPJ/CSLL	88.114,41	12,88	101.105,21	115.005,36
(-) PROVISÃO PARA IRPJ/CSLL	(21.147,46)	(3,09)	(24.265,25)	(27.601,29)
Provisão para IRPJ	(13.217,16)	(1,93)	(15.165,78)	(17.250,80)
Provisão para CSLL	(7.930,30)	(1,16)	(9.099,47)	(10.350,48)
(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO EXERCÍCIO	66.966,95	9,79	76.839,96	87.404,07
(+) Depreciação	241.264,27		258.152,77	276.223,46
(=) FLUXO DE CAIXA LIVRE PARA EMPRESA	308.231,22		334.992,73	363.627,53

Índice	Fórmula	Cálculo		
		2009	2010	2011
<u>Estrutura de Capital</u>				
Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	150,26%	150,26%	150,26%
Composição do endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$	54,44%	54,44%	54,44%
Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	49,35%	38,93%	38,93%
Imobilização dos Recursos não Correntes	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrim. Líq. + Exig. Longo Prazo}} \times 100$	29,29%	23,11%	23,11%
<u>Outras fórmulas para calcular o endividamento</u>				
Participação de Capitais Próprios	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$	66,55%	66,55%	66,55%
Investimentos financiados por Capitais de Terceiros	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Ativo}} \times 100$	60,04%	62,65%	62,65%
Composição do Passivo	$\frac{\text{Passivo}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$	166,55%	166,55%	166,55%
Participação de Capitais de Terceiros	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Passivo}} \times 100$	60,04%	60,04%	60,04%
<u>Liquidez</u>				
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realiz. Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exig. Longo Prazo}}$	1,34	1,34	1,34
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	1,70	1,70	1,70
Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Clientes}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,96	0,96	0,96
<u>Rentabilidade</u>				
Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$	0,21	0,21	0,21
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$	12,88%	14,17%	15,35%
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}} \times 100$		2,10%	2,34%
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido médio}} \times 100$		4,28%	5,61%

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizadas as projeções das demonstrações contábeis (confeção do orçamento) e a análise dos indicadores econômicos e financeiros da empresa ABC LTDA, chega-se ao objetivo geral do presente trabalho que é fazer uma proposta para implantação do orçamento empresarial na empresa como ferramenta gerencial para a tomada de decisões e demonstrar que esta ferramenta é importante para o controle dos gastos da empresa que estão elevados para o seu padrão.

A proposta é que a empresa implante o orçamento empresarial como ferramenta gerencial, pois assim ela poderá trabalhar com a análise dos indicadores econômicos e financeiros e sempre ir adequando o orçamento de acordo com a necessidade e a realidade da empresa no período orçado, com a implantação do orçamento, a empresa poderá controlar os gastos de cada período orçado, e tomar decisões de investimentos e redução de custos com base no orçamento.

Assim o orçamento será uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões e uma ferramenta para o controle dos gastos da empresa que estão elevados para o seu padrão, através da análise dos indicadores de rentabilidade da empresa, constata-se que em 2009 a empresa obteve uma rentabilidade de 2,65%, em 2010 de 3,04% e em 2011 de 3,30% no cenário conservador, de posse do orçamento empresarial, a empresa pode trabalhar os dados para obter a rentabilidade desejada para cada período, de acordo com os cenários orçados e prever o seu futuro. Também se tem os objetivos específicos do trabalho que foram atingidos conforme segue.

- a) Demonstrar por meio da análise dos dados da empresa a importância do orçamento empresarial na tomada de decisões: com a análise dos dados da empresa do ano de 2009, constata-se que a empresa possui um lucro líquido de 9,79%, o que com o orçamento ela pode alternar, orçando períodos mais otimistas e períodos mais pessimistas, controlando assim suas vendas e custos para atingir o lucro desejado naquele período.
- b) Analisar os gastos da empresa: ao analisar os dados da empresa do ano de 2009, verifica-se que a mesma possui custos e despesas em torno de 70% da sua receita líquida, o que por meio do orçamento pode ser controlado de acordo com as vendas nos períodos desejados e orçados.

- c) Verificar as vendas em relação aos gastos: como demonstrado no objetivo acima os gastos da empresa são de 70% das suas vendas, o orçamento empresarial nesta situação, torna-se uma ferramenta de controle destes gastos para que a empresa consiga aumentar suas vendas (receitas) para o período desejado.
- d) Verificar a necessidade do orçamento empresarial na empresa: a necessidade do orçamento empresarial na empresa ABC LTDA é nítido, pois na atual situação a empresa não tem controle dos seus custos, e não sabe qual será a sua receita em determinado período. O orçamento é a ferramenta que serve para este controle, para que se tenha a situação do período orçado no total controle da administração da empresa, sem que surpresas ou prejuízos inesperados aconteçam.
- e) Verificar qual o tipo de orçamento melhor se enquadra à realidade da empresa e realizar um projeto para sua implantação: o tipo de orçamento que melhor se enquadra na realidade da empresa ABC LTDA é o Orçamento Contínuo, pois o mesmo visa atualizar o orçamento empresarial continuamente. A elaboração do orçamento contínuo cobre, geralmente um plano de 12 meses, substituindo, normalmente o período atual ao seu término pelo mesmo período no futuro, isto mantém constantemente os gestores e empregados envolvidos no processo orçamentário, de forma que condições variáveis sejam incorporadas no momento oportuno. Pela estrutura da empresa e por seu ramo de atividade sugere-se que o tipo de orçamento a ser implantado seja o Orçamento Contínuo.

O projeto para a sua implantação foi a realização do orçamento empresarial para os anos de 2010 e 2011 com base nos dados das demonstrações do ano de 2009, em três cenários, conservador, otimista e pessimista, conforme apresentado no capítulo quatro, demonstrando assim que com o orçamento empresarial a empresa pode controlar melhor o seu negócio.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, José R.S., **Orçamento Base Zero na Eletrolux**. São Paulo; IBC – Internacional Business Communications, 2002.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FREZATTI, Fábio. **Beyond Budgeting: Inovação ou Resgate de Antigos Conceitos do Orçamento Empresarial?**. São Paulo: FEA/USP, 2005.
- HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- HORNGREN, Chales T., FOSTES, George e DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9.ed.. Rio de Janeiro: LCT Editora, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo & desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 1º Ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade custos: inclui o ABC**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Custeio Baseado em Atividades**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995
- SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.
- TOBIAS, Afonso Celso B. **Orçamento Flexível**. São Paulo: FEA/USP, 2002.
- WARREN, Carl S., REEVE, Jaime M., FESS, Phillip E. **Contabilidade Gerencial**: São Paulo, Pioneira, 2001.
- WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Atendimento ao Micro e Pequeno Empresário – Causas de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas – disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> acesso em 09 abril 2010.

MOTOBOYS DO BRASIL – Perspectivas de Crescimento para o Mercado de Motocicletas – disponível em <<http://www.motoboysdobrasil.com.br>> acesso em 30 julho 2010.

ANEXOS

EMPRESA ABC LTDA

BALANCETE PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/07

ATIVO	nov/07		dez/07	
CIRCULANTE	2.937.273,61	92,06%	1.856.267,50	88,12%
DISPONÍVEL	252.159,43	7,90%	165.487,78	7,86%
CAIXA	28.957,04	0,91%	15.257,99	0,72%
BANCOS	222.400,56	6,97%	149.421,81	7,09%
APLICAÇÕES	801,83	0,03%	807,98	0,04%
CRÉDITOS COM CLIENTES	446.359,11	13,99%	220.944,19	10,49%
CLIENTES	446.359,11	13,99%	220.944,19	10,49%
OUTROS CRÉDITOS	1.270.633,02	39,82%	246.209,20	11,69%
CHEQUES/CARTÕES A RECEBER	112.131,66	3,51%	158.852,83	7,54%
RETORNO S/ FINANCIAMENTOS	47.607,48	1,49%	45.038,33	2,14%
BONUS YAMAHA	42.617,00	1,34%	-	0,00%
ADIANTAMENTO A FORNECEDORES	809.747,69	25,38%	-	0,00%
CRÉDITOS COM FUNCIONÁRIOS	5.383,86	0,17%	99,48	0,00%
IMPOSTOS A RECUPERAR	253.145,33	7,93%	42.218,56	2,00%
ESTOQUES	957.213,87	30,00%	1.213.366,85	57,60%
ESTOQUES	957.213,87	30,00%	1.213.366,85	57,60%
DESPESAS EXERCÍCIO SEGUINTE	10.908,18	0,34%	10.259,48	0,49%
DESPESAS ANTECIPADAS	10.908,18	0,34%	10.259,48	0,49%
ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO	8.881,72	0,28%	9.281,72	0,44%
RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS	1.496,67	0,05%	1.496,67	0,07%
CONSÓRCIOS	7.385,05	0,23%	7.385,05	0,35%
OUTRAS CONTAS A RECEBER	400,00		400,00	0,02%
ATIVO PERMANENTE	244.540,92	7,66%	240.912,64	11,44%
IMOBILIZADO	119.198,40	3,74%	115.570,12	5,49%
IMOBILIZADO	227.667,25	7,14%	229.267,25	10,88%
DEPRECIAÇÃO	108.468,85	3,40%	113.697,13	5,40%
DIFERIDO	125.342,52	3,93%	125.342,52	5,95%
DIFERIDO	125.342,52	3,93%	125.342,52	5,95%
TOTAL ATIVO	3.190.696,25	100,00%	2.106.461,86	100,00%

EMPRESA ABC LTDA

BALANCETE PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/07

PASSIVO	nov/07		dez/07	
CIRCULANTE	1.709.545,90	53,58%	1.338.140,29	63,53%
DÉBITOS OPERACIONAIS	885.922,38	27,77%	564.171,22	26,78%
FORNECEDORES	756.620,33	23,71%	516.144,49	24,50%
ADIANT. CLIENTES	15.044,34	0,47%	2.035,32	0,10%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	37.988,05	1,19%	9.292,17	0,44%
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	11.547,41	0,36%	33.903,36	1,61%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	64.722,25	2,03%	2.795,88	0,13%
EMPRÉSTIMO PESSOA JURÍDICA	823.623,52	25,81%	773.969,07	36,74%
FLORENÇA VEÍCULOS S/A	823.623,52	25,81%	773.969,07	36,74%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.481.550,35	46,43%	768.321,57	36,47%
CAPITAL SOCIAL	402.000,00	12,60%	402.000,00	19,08%
CAPITAL REALIZADO	402.000,00	12,60%	402.000,00	19,08%
LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS	1.079.550,35	33,83%	366.321,57	17,39%
LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	346.466,09	10,86%	346.466,09	16,45%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	733.084,26	22,98%	19.855,48	0,94%
TOTAL PASSIVO	3.190.696,25	100,00%	2.106.461,86	100,00%

EMPRESA ABC LTDA
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO EM 31/12/07

	MÊS		ACUMULADO	
RECEITAS OPERACIONAIS	1.450.588,13	107,82%	17.865.745,60	105,39%
RECEITA VDA MOTOCICLETAS NOVAS	1.373.792,54	102,12%	16.113.944,25	95,06%
RECEITA COMISSÕES MOT. NOVAS	-	0,00%	500,00	0,00%
BONUS VAREJO	(42.617,00)	-3,17%	50.998,00	0,30%
RETORNO FINANCEIRO - NOVOS	46.535,60	3,46%	455.235,61	2,69%
RECEITA VDA MOTOCICLETAS USADAS	-	0,00%	672.415,43	3,97%
RETORNO FINANCEIRO - USADOS	-	0,00%	11.222,76	0,07%
RECEITA VDA PEÇAS	59.859,18	4,45%	455.129,54	2,68%
RECEITA MÃO DE OBRA OFICINA	13.017,81	0,97%	106.300,01	0,63%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	105.260,90	7,82%	914.096,26	5,39%
DEVOLUÇÃO DE VDS MOTOC. NOVAS	88.240,00	6,56%	737.959,93	4,35%
IMPOSTOS S/ COMISSÕES	-	0,00%	71,25	0,00%
IMPOSTOS S/ VDA MOTOC. USADAS	-	0,00%	7.670,01	0,05%
DEVOLUÇÃO DE VDS MOTOC. USADAS	-	0,00%	40.900,00	0,24%
DEDUÇÕES S/ VDA PEÇAS	15.166,43	1,13%	111.181,98	0,66%
DEDUÇÕES S/ VDA SERVIÇOS	1.854,47	0,14%	16.313,09	0,10%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	1.345.327,23	100,00%	16.951.649,34	100,00%
CUSTO DAS VENDAS	1.094.202,87	81,33%	14.272.344,35	84,19%
CUSTO VDA MOTOCICLETAS NOVAS	1.047.175,85	77,84%	13.193.227,41	77,83%
CUSTO MATERIAL/SERVIÇO APLICADO	5.805,73	0,43%	88.544,71	0,52%
CUSTO VDA MOTOCICLETAS USADAS	-	0,00%	584.285,92	3,45%
CUSTO MATERIAL/SERVIÇO APLICADO	-	0,00%	1.974,66	0,01%
CUSTO VDA PEÇAS	31.453,34	2,34%	303.348,35	1,79%
CUSTO MAO DE OBRA OFICINA	9.767,95	0,73%	100.963,30	0,60%
RESULTADO BRUTO OPERACIONAL	251.124,36	18,67%	2.679.304,99	15,81%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	222.046,67	16,51%	1.823.529,13	10,76%
DESP. COM PESSOAL	32.918,61	2,45%	334.161,54	1,97%
DESP. MANUTENC./CONSERV.	69.270,56	5,15%	647.229,97	3,82%
DESP. COM VENDAS	57.800,67	4,30%	307.613,87	1,81%
DESP. GERAIS	52.365,86	3,89%	428.240,03	2,53%
DESP. TRIBUTÁRIAS	9.690,97	0,72%	106.283,72	0,63%
RESULTADO LÍQUIDO OPERACIONAL	29.077,69	2,16%	855.775,86	5,05%
DESPESAS/RECEITAS FINANCEIRAS	(2.952,06)	-0,22%	(102.679,47)	-0,61%
RECEITA FINANCEIRAS DIVERSAS	5.555,05	0,41%	72.411,90	0,43%
DESPESAS FINANCEIRAS	8.507,11	0,63%	175.091,37	1,03%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	-	0,00%	513,50	0,00%
OUTRAS REC. OPERACIONAIS	-	0,00%	513,50	0,00%
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	-	0,00%	5.600,00	0,03%
VENDA DO IMOBILIZADO	-	0,00%	5.600,00	0,03%
RESULT. LÍQUIDO ANTES DA CSLL	26.125,63	1,94%	759.209,89	4,48%
PROVISÃO P/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	2.351,31	0,17%	2.351,31	0,01%
RESULT. LÍQUIDO ANTES DO IRPJ	23.774,32	1,77%	756.858,58	4,46%
PROVISÃO P/IMPOSTO DE RENDA	3.918,84	0,29%	3.918,84	0,02%
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	19.855,48	1,48%	752.939,74	4,44%

EMPRESA ABC LTDA

BALANCETE PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/08

ATIVO	nov/08		dez/08	
CIRCULANTE	2.358.488,55	86,24%	1.728.583,22	70,04%
DISPONÍVEL	98.154,77	3,59%	18.069,50	0,73%
CAIXA	9.011,10	0,33%	4.339,31	0,18%
BANCOS	89.143,67	3,26%	13.730,19	0,56%
APLICAÇÕES	-	0,00%	-	0,00%
CRÉDITOS COM CLIENTES	163.493,29	5,98%	143.044,26	5,80%
CLIENTES	163.493,29	5,98%	143.044,26	5,80%
OUTROS CRÉDITOS	292.986,46	10,71%	285.520,87	11,57%
CHEQUES/CARTÕES A RECEBER	106.323,85	3,89%	111.480,10	4,52%
RETORNO S/ FINANCIAMENTOS	-	0,00%	-	0,00%
BONUS YAMAHA	-	0,00%	-	0,00%
ADIANTAMENTO A FORNECEDORES	87.984,94	3,22%	86.805,54	3,52%
CRÉDITOS COM FUNCIONÁRIOS	7.680,15	0,28%	816,65	0,03%
IMPOSTOS A RECUPERAR	90.997,52	3,33%	86.418,58	3,50%
ESTOQUES	1.724.172,96	63,04%	1.204.892,94	48,82%
ESTOQUES	1.724.172,96	63,04%	1.204.892,94	48,82%
ESTOQUES EM TRANSFERENCIA	411,94	0,02%	198,11	0,01%
ESTOQUES EM TRANSFERENCIA	411,94	0,02%	198,11	0,01%
DESPESAS EXERCÍCIO SEGUINTE	79.681,07	2,91%	77.055,65	3,12%
DESPESAS ANTECIPADAS	79.681,07	2,91%	77.055,65	3,12%
ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO	104.580,35	3,82%	32.265,90	1,31%
RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS	4.496,67	0,16%	4.496,67	0,18%
MOTOS NEW COM. DE MOTOCICLETAS	92.698,63	3,39%	20.000,00	0,81%
CONSÓRCIOS	7.385,05	0,27%	7.385,05	0,30%
OUTRAS CONTAS A RECEBER	-		384,18	0,02%
ATIVO PERMANENTE	271.792,13	9,94%	707.268,31	28,66%
INVESTIMENTOS	9.700,00	0,35%	447.590,93	18,13%
MOTOS NEW COM. DE MOTOCICLETAS	9.700,00	0,35%	447.590,93	18,13%
IMOBILIZADO	127.043,79	4,65%	124.629,04	5,05%
IMOBILIZADO	299.242,17	10,94%	302.542,17	12,26%
DEPRECIAÇÃO	172.198,38	6,30%	177.913,13	7,21%
DIFERIDO	135.048,34	4,94%	135.048,34	5,47%
DIFERIDO	135.048,34	4,94%	135.048,34	5,47%
TOTAL ATIVO	2.734.861,03	100,00%	2.468.117,43	100,00%

EMPRESA ABC LTDA

BALANCETE PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/08

PASSIVO	nov/08		dez/08	
CIRCULANTE	1.068.790,95	39,08%	437.991,68	17,75%
DÉBITOS OPERACIONAIS	868.371,63	31,75%	264.069,46	10,70%
FORNECEDORES	776.890,57	28,41%	127.266,04	5,16%
EMPRÉSTIMO BANCO BRADESCO	-	0,00%	73.892,45	2,99%
ADIAN.T. CLIENTES	13.459,96	0,49%	5.546,00	0,22%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	5.901,55	0,22%	3.940,74	0,16%
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	64.153,84	2,35%	46.430,70	1,88%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	7.965,71	0,29%	6.993,53	0,28%
EMPRÉSTIMO PESSOA JURÍDICA	200.419,32	7,33%	173.922,22	7,05%
FLORENÇA VEÍCULOS S/A	179.962,65	6,58%	149.999,99	6,08%
JUROS S/EMPRESTIMOS SÓCIOS	20.456,67	0,75%	23.922,23	0,97%
PASSIVO EXIGIVEL A LONGO PRAZO	767.411,67	28,06%	767.411,67	31,09%
EMPRÉSTIMOS A LONGO PRAZO	754.000,00	27,57%	754.000,00	30,55%
EMPRÉSTIMO CARLOS PETER	150.000,00	5,48%	150.000,00	6,08%
EMPRÉSTIMO GLADYS HALUCH	41.000,00	1,50%	41.000,00	1,66%
EMPRÉSTIMO EDSON HALUCH	63.000,00	2,30%	63.000,00	2,55%
EMPRÉSTIMO BANCO ITAÚ	500.000,00	18,28%	500.000,00	20,26%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	13.411,67	0,49%	13.411,67	0,54%
ICMS SUBST TRIBUTÁRIA SOBRE ESTOQUE	13.411,67	0,49%	13.411,67	0,54%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	898.658,41	32,86%	1.262.714,08	51,16%
CAPITAL SOCIAL	402.000,00	14,70%	402.000,00	16,29%
CAPITAL REALIZADO	402.000,00	14,70%	402.000,00	16,29%
LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS	496.658,41	18,16%	860.714,08	34,87%
LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	818.744,61	29,94%	818.744,61	33,17%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(322.086,20)	-11,78%	41.969,47	1,70%
TOTAL PASSIVO	2.734.861,03	100,00%	2.468.117,43	100,00%

EMPRESA ABC LTDA

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO EM 31/12/08

	MÊS		ACUMULADO	
RECEITAS OPERACIONAIS	836.630,74	104,34%	14.234.277,02	103,45%
RECEITA VDA MOTOCICLETAS NOVAS	741.240,04	92,45%	12.831.996,62	93,26%
RECEITA COMISSÕES MOT. NOVAS	-	0,00%	-	0,00%
BONUS VAREJO	-	0,00%	-	0,00%
RETORNO FINANCEIRO - NOVOS	-	0,00%	274.020,13	1,99%
RECEITA VDA MOTOCICLETAS USADAS	33.886,00	4,23%	303.040,43	2,20%
RECEITA COMISSÕES/CARTA AVAL.	-	0,00%	90,00	0,00%
RETORNO FINANCEIRO - USADOS	-	0,00%	1.298,51	0,01%
RECEITA VDA PEÇAS	49.573,93	6,18%	650.323,34	4,73%
RECEITA MÃO DE OBRA OFICINA	11.930,77	1,49%	173.507,99	1,26%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	34.831,54	4,34%	474.637,79	3,45%
DEVOLUÇÃO DE VDS MOTOC. NOVAS	24.880,00	3,10%	312.557,70	2,27%
IMPOSTOS S/ COMISSÕES	-	0,00%	-	0,00%
IMPOSTOS S/ VDA MOTOC. USADAS	304,97	0,04%	11.431,68	0,08%
DEVOLUÇÃO DE VDS MOTOC. USADAS	-	0,00%	-	0,00%
DEDUÇÕES S/ VDA PEÇAS	7.947,44	0,99%	126.266,81	0,92%
DEDUÇÕES S/ VDA SERVIÇOS	1.699,13	0,21%	24.381,60	0,18%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	801.799,20	100,00%	13.759.639,23	100,00%
CUSTO DAS VENDAS	593.262,72	73,99%	11.612.654,05	84,40%
CUSTO VDA MOTOCICLETAS NOVAS	524.275,21	65,39%	10.689.417,37	77,69%
CUSTO MATERIAL/SERVIÇO APLICADO	4.416,78	0,55%	104.449,72	0,76%
CUSTO VDA MOTOCICLETAS USADAS	35.000,00	4,37%	284.278,65	2,07%
CUSTO MATERIAL/SERVIÇO APLICADO	676,70	0,08%	22.281,91	0,16%
CUSTO VDA PEÇAS	28.263,03	3,52%	392.291,23	2,85%
CUSTO MAO DE OBRA OFICINA	631,00	0,08%	119.935,17	0,87%
RESULTADO BRUTO OPERACIONAL	208.536,48	26,01%	2.146.985,18	15,60%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	151.408,82	18,88%	2.097.736,64	15,25%
DESP. COM PESSOAL	57.135,58	7,13%	596.003,95	4,33%
DESP. MANUTENC./CONSERV.	21.727,78	2,71%	396.903,83	2,88%
DESP. COM VENDAS	36.465,68	4,55%	509.797,83	3,71%
DESP. GERAIS	32.164,61	4,01%	536.483,76	3,90%
DESP. TRIBUTÁRIAS	3.915,17	0,49%	58.547,27	0,43%
RESULTADO LÍQUIDO OPERACIONAL	57.127,66	7,12%	49.248,54	0,36%
DESPESAS/RECEITAS FINANCEIRAS	(44.960,27)	-5,61%	(110.485,62)	-0,80%
RECEITA FINANCEIRAS DIVERSAS	2.438,40	0,30%	215.286,67	1,56%
DESPESAS FINANCEIRAS	47.398,67	5,91%	325.772,29	2,37%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	13.055,60	1,63%	39.692,51	0,29%
OUTRAS REC. OPERACIONAIS	13.055,60	1,63%	39.692,51	0,29%
RECEITAS COM PARTICIPAÇÃO SOC.	30.000,00	3,74%	30.000,00	0,22%
EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL POSITIVA	30.000,00	3,74%	30.000,00	0,22%
RESULT. LÍQUIDO ANTES DA CSLL	55.222,99	6,89%	(266.863,21)	-1,94%
PROVISÃO P/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	4.970,07	0,62%	4.970,07	0,04%
RESULT. LÍQUIDO ANTES DO IRPJ	50.252,92	6,27%	(271.833,28)	-1,98%
PROVISÃO P/IMPOSTO DE RENDA	8.283,45	1,03%	8.283,45	0,06%
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	41.969,47	5,23%	(280.116,73)	-2,04%

EMPRESA ABC LTDA

BALANCETE PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/2009

ATIVO	nov/09		dez/09	
CIRCULANTE	1.038.935,74	41,22%	1.843.994,01	55,45%
DISPONÍVEL	8.185,35	0,32%	8.185,35	0,25%
CAIXA	5.807,04	0,23%	3.173,39	0,10%
BANCOS	2.378,31	0,09%	5.011,96	0,15%
APLICAÇÕES	-	0,00%	-	0,00%
CRÉDITOS COM CLIENTES	229.591,54	9,11%	1.034.649,81	31,11%
CLIENTES	229.591,54	9,11%	1.034.649,81	31,11%
OUTROS CRÉDITOS	302.028,17	11,98%	302.028,17	9,08%
CHEQUES/CARTÕES A RECEBER	100.106,70	3,97%	100.106,70	3,01%
ADIANTAMENTO A FORNECEDORES	126.161,78	5,01%	126.161,78	3,79%
CRÉDITOS COM FUNCIONÁRIOS	13.258,86	0,53%	13.258,86	0,40%
IMPOSTOS A RECUPERAR	62.500,83	2,48%	62.500,83	1,88%
ESTOQUES	461.182,55	18,30%	461.182,55	13,87%
ESTOQUES	461.182,55	18,30%	461.182,55	13,87%
ESTOQUES EM TRANSFERENCIA	-	0,00%	-	0,00%
ESTOQUES EM TRANSFERENCIA	-	0,00%	-	0,00%
DESPESAS EXERCÍCIO SEGUINTE	37.948,13	1,51%	37.948,13	1,14%
DESPESAS ANTECIPADAS	37.948,13	1,51%	37.948,13	1,14%
ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO	825.615,69	32,76%	825.615,69	24,83%
RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS	4.496,67	0,18%	4.496,67	0,14%
MOTOS NEW COM. DE MOTOCICLETAS	818.597,98	32,48%	818.597,98	24,62%
CONSÓRCIOS	1.101,24	0,04%	1.101,24	0,03%
OUTRAS CONTAS A RECEBER	1.419,80	0,06%	1.419,80	0,04%
ATIVO PERMANENTE	655.725,72	26,02%	655.725,72	19,72%
INVESTIMENTOS	447.590,93	17,76%	447.590,93	13,46%
MOTOS NEW COM. DE MOTOCICLETAS	447.590,93	17,76%	447.590,93	13,46%
IMOBILIZADO	69.663,40	2,76%	69.663,40	2,09%
IMOBILIZADO	310.927,67	12,34%	69.663,40	2,09%
DEPRECIÇÃO	241.264,27	9,57%	-	0,00%
DIFERIDO	138.471,39	5,49%	138.471,39	4,16%
DIFERIDO	138.471,39	5,49%	138.471,39	4,16%
TOTAL ATIVO	2.520.277,15	100,00%	3.325.335,42	100,00%

EMPRESA ABC LTDA

BALANCETE PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/2009

PASSIVO	nov/09		dez/09	
CIRCULANTE	1.086.948,96	43,13%	1.086.948,96	32,69%
DÉBITOS OPERACIONAIS	549.175,99	21,79%	549.175,99	16,51%
FORNECEDORES	193.249,68	7,67%	193.249,68	5,81%
EMPRÉSTIMO BANCO BRADESCO	244.470,04	9,70%	244.470,04	7,35%
ADIAN.T. CLIENTES	5.829,79	0,23%	5.829,79	0,18%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	7.604,54	0,30%	7.604,54	0,23%
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	94.129,47	3,73%	94.129,47	2,83%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	3.892,47	0,15%	3.892,47	0,12%
EMPRÉSTIMO PESSOA JURÍDICA	537.772,97	21,34%	537.772,97	16,17%
FLORENÇA VEÍCULOS S/A	149.999,99	5,95%	189.880,13	5,71%
JUROS S/EMPRESTIMOS SÓCIOS	22.439,75	0,89%	23.563,75	0,71%
SAQUE DESCOBERTO BRADESCO	365.333,23		324.329,09	9,75%
PASSIVO EXIGIVEL A LONGO PRAZO	909.647,18	36,09%	909.647,18	27,36%
EMPRÉSTIMOS A LONGO PRAZO	904.000,00	35,87%	904.000,00	27,19%
EMPRÉSTIMO CARLOS PETER	-	0,00%	-	0,00%
EMPRÉSTIMO GLADYS HALUCH	41.000,00	1,63%	41.000,00	1,23%
EMPRÉSTIMO EDSON HALUCH	63.000,00	2,50%	63.000,00	1,89%
EMPRÉSTIMO BANCO ITAÚ	800.000,00	31,74%	800.000,00	24,06%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	5.647,18	0,22%	5.647,18	0,17%
ICMS SUBST TRIBUTÁRIA SOBRE ESTOQUE	5.647,18	0,22%	5.647,18	0,17%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	523.681,01	20,78%	1.328.739,28	39,96%
CAPITAL SOCIAL	402.000,00	15,95%	402.000,00	12,09%
CAPITAL REALIZADO	402.000,00	15,95%	402.000,00	12,09%
LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS	121.681,01	4,83%	926.739,28	27,87%
LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	859.772,33	34,11%	859.772,33	25,86%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(738.091,32)	-29,29%	66.966,95	2,01%
TOTAL PASSIVO	2.520.277,15	100,00%	3.325.335,42	100,00%

EMPRESA ABC LTDA
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO EM 31/12/2009

	MÊS		ACUMULADO	
RECEITAS OPERACIONAIS	772.077,20	112,83%	9.601.199,91	103,28%
RECEITA VDA MOTOCICLETAS NOVAS	639.502,50	93,45%	8.538.339,61	91,85%
RECEITA COMISSÕES MOT. NOVAS	-	0,00%	-	0,00%
BONUS VAREJO	-	0,00%	-	0,00%
RETORNO FINANCEIRO - NOVOS	-	0,00%	-	0,00%
RECEITA VDA MOTOCICLETAS USADAS	-	0,00%	175.020,00	1,88%
RECEITA COMISSÕES/CARTA AVAL.	-	0,00%	-	0,00%
RETORNO FINANCEIRO - USADOS	-	0,00%	-	0,00%
RECEITA VDA PEÇAS	57.334,91	8,38%	671.549,17	7,22%
RECEITA MÃO DE OBRA OFICINA	75.239,79	11,00%	216.291,13	2,33%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	87.778,45	12,83%	305.277,00	3,28%
DEVOLUÇÃO DE VDS MOTOC. NOVAS	32.600,00	4,76%	135.232,31	1,45%
IMPOSTOS S/ COMISSÕES	-	0,00%	-	0,00%
IMPOSTOS S/ VDA MOTOC. USADAS	(637,65)	-0,09%	984,98	0,01%
DEVOLUÇÃO DE VDS MOTOC. USADAS	44.450,00	6,50%	47.450,00	0,51%
DEDUÇÕES S/ VDA PEÇAS	9.194,70	1,34%	99.353,09	1,07%
DEDUÇÕES S/ VDA SERVIÇOS	2.171,40	0,32%	22.256,62	0,24%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	684.298,75	100,00%	9.295.922,91	100,00%
CUSTO DAS VENDAS	399.488,20	58,38%	7.959.158,16	85,62%
CUSTO VDA MOTOCICLETAS NOVAS	428.453,86	62,61%	7.286.869,75	78,39%
CUSTO MATERIAL/SERVIÇO APLICADO	3.726,78	0,54%	92.978,78	1,00%
CUSTO VDA MOTOCICLETAS USADAS	(58.950,00)	-8,61%	129.290,33	1,39%
CUSTO MATERIAL/SERVIÇO APLICADO	315,50	0,05%	4.793,50	0,05%
CUSTO VDA PEÇAS	24.676,48	3,61%	432.180,38	4,65%
CUSTO MAO DE OBRA OFICINA	1.470,15	0,21%	13.249,99	0,14%
CUSTO DIRETO	(204,57)	-0,03%	(204,57)	0,00%
RESULTADO BRUTO OPERACIONAL	284.810,55	41,62%	1.336.764,75	14,38%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	189.033,08	27,62%	1.806.596,84	19,43%
DESP. COM PESSOAL	42.297,34	6,18%	591.014,56	6,36%
DESP. MANUTENC./CONSERV.	14.321,23	2,09%	224.879,12	2,42%
DESP. COM VENDAS	46.323,44	6,77%	349.719,36	3,76%
DESP. GERAIS	83.147,16	12,15%	610.692,33	6,57%
DESP. TRIBUTÁRIAS	2.943,91	0,43%	30.291,47	0,33%
RESULTADO LÍQUIDO OPERACIONAL	95.777,47	14,00%	(469.832,09)	-5,05%
DESPESAS/RECEITAS FINANCEIRAS	(36.973,40)	-5,40%	(398.405,08)	-4,29%
RECEITA FINANCEIRAS DIVERSAS	13.760,17	2,01%	75.416,69	0,81%
DESPESAS FINANCEIRAS	50.733,57	7,41%	473.821,77	5,10%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	29.310,34	4,28%	217.757,09	2,34%
OUTRAS REC. OPERACIONAIS	29.310,34	4,28%	217.757,09	2,34%
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	-	0,00%	500,00	0,01%
RESIDUAL CONTABIL IMOBILIZADO	-	0,00%	1.300,00	0,01%
VENDA DO IMOBILIZADO	-	0,00%	800,00	0,01%
PERDAS COM PART.SOCIETARIA	-	0,00%	-	0,00%
EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL NEGATIVA	-	0,00%	-	0,00%
RESULT. LÍQUIDO ANTES DA CSLL	88.114,41	12,88%	(649.976,91)	-6,99%
PROVISÃO P/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	7.930,30	1,16%	7.930,30	0,09%
RESULT. LÍQUIDO ANTES DO IRPJ	80.184,11	11,72%	(657.907,21)	-7,08%
PROVISÃO P/IMPOSTO DE RENDA	13.217,16	1,93%	13.217,16	0,14%
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	66.966,95	9,79%	(671.124,37)	-7,22%